

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

«___» _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Внедрение проектного управления на уровне муниципалитета

Научный руководитель _____ канд. экон. наук, доцент П.С. Зеленский

Выпускник _____ Л.О. Трапеева

Красноярск 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	2
1 Проектная деятельность в органах исполнительной власти	4
1.1 Понятие и роль проектного управления	4
1.2 Внедрение проектного управления в органах исполнительной власти в Российской Федерации	13
2 Анализ управления проектами на уровне муниципалитета (на примере Администрации Устьянского сельсовета).....	26
2.1 Анализ социально-экономический муниципалитета	26
2.2 Анализ проектов и программ муниципалитета	32
2.3 Проблемы в управлении проектами в муниципалитете	39
3. Внедрение проектного управления на примере Администрации Устьянского сельсовета Абанского района Красноярского края	49
3.1 Концепция внедрения проектного управления в муниципалитетах	49
3.2 Оценка эффективности внедрения проектного управления в муниципалитете.....	56
Заключение	64
Список использованных источников	66
Приложение А-Е.....	70-83

ВВЕДЕНИЕ

Важнейшей задачей органов исполнительной власти является повышение уровня, и качества жизни населения муниципального образования. Сегодня, в Администрации Устьянского сельсовета принятие решений и процесс управления главой сельсовета, обуславливается человеческими и организационными факторами, личностной направленностью в выборе наиболее эффективных средств и методов управления в условиях ограниченности ресурсов.

Использование в процессе управления муниципальным образованием подхода проектного управления позволит определить цели и структуру работ, распределить ответственность и ресурсы, спланировать процесс работы с учетом возможных рисков, систематического контроля ситуации и реагирования на возможные отклонения для достижения целей проекта в рамках установленного времени, бюджета и качества.

Внедрение проектного управления в органы исполнительной власти муниципального управления в последние годы становится все более актуальной темой для обсуждения и практической реализации, ведь проектный подход помогает точно спланировать финансовые затраты. Президент Российской Федерации В.В. Путин выделил Проектное управление в качестве одного из ключевых инструментов эффективного управления в органах государственной власти. По его поручению создаются и функционируют проектные офисы и в регионах.

Следует отметить, что внедрение проектного управления в исполнительных органах власти является своеобразным трендом, которому сопутствуют два аспекта: первый – органы власти активно включаются в различные проектные инициативы, разрабатывая методические рекомендации, и организуют проектные офисы на разных уровнях исполнительной власти. Второй аспект характеризуется отсутствием четкого понимания проектного управления в органах исполнительной власти.

В данной работе представлен проект по внедрению проектного управления на уровне муниципалитета на примере Администрации Устьянского сельсовета Абанского района Красноярского края, результатом которого является эффективное планирование бюджетных средств и сокращение сроков выполнения проектов. Кроме этого, в процессе работы над проектом мы сформировали и обосновали паспорт проекта, разработали сводный план проекта; предложили создание методические рекомендации, обучение персонала, создание проектного офиса на уровне МО, а также в работе представлено усовершенствование собственных проектов и предложение новых в рамках приоритетных направлений края.

Целью данной работы является разработке проекта по внедрению проектного управления на уровне муниципалитета.

Внедрения проектного управления будет эффективным, если на уровне муниципального образования:

- 1) создан и функционирует Проектный офис;
- 2) определены задачи, реализуемые в виде проектов;
- 3) разработаны методические рекомендации по реализации и управлению изменениями проектов;
- 4) определены типовые роли и обязанности участников проектов.

Объектом исследования является Администрация Устьянского сельсовета Абанского района Красноярского края.

Предметом исследования является внедрение проектного управления на уровне муниципалитета.

Для проведения исследования мною были использованы финансовые документы муниципального образования, книга участника проектной деятельности, методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти, методические рекомендации для построения диаграммы Ганнта, анализ опыта внедрения проектного управления в органы исполнительной власти.

1 Проектная деятельность в органах исполнительной власти

1.1 Понятие и роль проектного управления

На современном этапе можно отметить растущую популярность проектного подхода в управлении, так как методы, предлагаемые проектным менеджментом, позволяют организациям максимально эффективно добиваться поставленных целей и задач в определенные сроки. Соответственно, деятельность проектного управления активно распространяется и в сфере государственного и муниципального управления.

Проект – это единовременный набор мероприятий, ограниченный по времени, создающий конечный уникальный результат, когда объединяют множество проектов, формируют программы проектов, включая государственные программы [16].

Проектное управление в государственных органах включает в себя прогнозирующую систему планирования, систему мониторинга и контроля, команды исполнителей и управленцев, информационные и коммуникационные технологии. Основная технология проектного управления заключается в четком определении целей и структуры работ, распределении ответственности и ресурсов, планировании работы с учетом имеющихся рисков, систематическом контроле ситуации и реагировании на возникающие отклонения для достижения целей проекта в рамках установленного времени, бюджета и качества.

Проекты от своего начала до завершения проходят через определенные периоды, называемыми этапами, причем их длительность и содержание могут изменяться в зависимости от проекта. Определенная последовательность этих этапов по реализации какой-либо идеи в рамках производственного или управленческого процесса называется жизненным циклом проекта.

Процесс – это регулярно повторяющаяся последовательность операций, потребляющая ресурсы и создающая некий результат, ценный для потребителя.

Процессы проекта обычно выполняются людьми и распадаются на две основные группы:

- 1) процессы управления проектами – касающиеся организации и описания работ проекта;
- 2) процессы, ориентированные на продукт – касающиеся спецификации и производства продукта. Эти процессы определяются жизненным циклом проекта и зависят от области приложения.

Процессы управления проектами по функциям управления могут быть разбиты на шесть основных групп, которые представлены на рисунке 1 «Соотношение процессов и этапов управления проектом».



Рисунок 1 – Соотношение процессов и этапов управления проектом

Данный рисунок отражает последовательность этапов проекта и их соотношение с процессами управления, где каждому этапу соответствует содержание выполняемых работ для достижения показателей [25].

Проект начинает свое существование с предложения. Предложения по приоритетным проектам или программам – это форма инициирования приоритетных проектов или программ по основным направлениям

стратегического развития Российской Федерации. Именно с этого документа начинается обсуждение предлагаемого приоритетного проекта или программы.

Предложение по приоритетному проекту или программе должно содержать всю необходимую информацию для принятия решения о подготовке соответствующего паспорта проекта или программы.

Так, данное предложение должно содержать, в том числе, описание существующих или возможных проблем, которые может решить предлагаемый проект, либо описание возможностей, которые в результате можно будет использовать.

Также, должны быть обозначены цели, которые планируется достигнуть, и соответствующие показатели, способы достижения заявленных целей, а также стратегические возможности и риски, которые могут существенно повлиять на результат достижения целей [11].

Этап инициирования соответствует процессу запуска проекта. На данном этапе осуществляется изготовление паспорта на основании одобренного предложения по приоритетному проекту, который представляет информацию по всем ключевым вопросам реализации проекта (цель и целевые показатели, результаты, сроки реализации; куратор проекта, функциональный заказчик, руководитель проекта, исполнители и соисполнители мероприятий проекта, этапы и контрольные точки, бюджет проекта, ключевые риски и возможности).

Обоснование паспорта проекта разрабатывается в целях повышения точности, объективности положений паспорта, раскрывает и детализирует его.

Кроме того, обоснование паспорта должно представлять методику расчета показателей приоритетного проекта, структурную декомпозицию результатов приоритетного проекта и расчетное подтверждение способности и достаточности заявленных результатов проекта для достижения цели проекта и его показателей [12].

Этапы планирование и реализация включает следующие процессы планирование, оперативное управление, мониторинг и управление изменениями, оценка и иные контрольные мероприятия.

Этап планирование подразумевает форму сводного плана проекта, который включает следующие основные разделы:

- 1) план приоритетного проекта по контрольным точкам;
- 2) план финансового обеспечения приоритетного проекта;
- 3) план согласований и контрольных мероприятий приоритетного проекта;
- 4) план управления приоритетным проектом.

Раздел «План приоритетного проекта по контрольным точкам» должен содержать информацию о контрольных точках проекта в разрезе общих организационных мероприятий и функциональных направлений проекта.

Раздел «План финансового обеспечения приоритетного проекта» должен содержать информацию об объемах, сроках и источниках финансирования проекта в целях своевременного обеспечения проекта необходимыми финансовыми средствами.

Раздел «План согласований и контрольных мероприятий приоритетного проекта» должен содержать информацию о согласованиях, плановых оценках и контрольных мероприятиях в отношении проекта в течение всего срока его реализации. Такой план необходим для согласованности проведения оценок и иных контрольных мероприятий по срокам, мероприятиям и ответственным проверяющим органам.

Раздел «План управления приоритетным проектом» должен охватывать вопросы управления результатами и выгодами, управление рисками и возможностями приоритетного проекта и рассмотрения проблемных вопросов и управление изменениями, а также включать составы рабочих органов приоритетного проекта и планы коммуникаций по приоритетному проекту.

В целом процесс планирования используется для формирования сводного и рабочего планов реализации приоритетных программ [13].

Этап реализация приоритетного проекта или программы характеризуется запросом на изменение. Запрос подготавливается для изменения любого раздела паспорта и сводного плана проекта или программы: показателей проекта,

результатов проекта, контрольных точек, или их параметров, например, наименования, сроков, вида документа, ответственных, роли в проекте. Запрос на изменение может готовить руководитель проекта или программы, участники проекта или программы, экспертная группа, общественно-деловой совет.

Руководитель проекта или программы обеспечивает согласование подготовленного запроса на изменение с участниками, деятельность которых затрагивает запрос на изменение.

Запрос на изменения обязательно содержит графу «Обоснование и анализ изменений», где указываются причины и необходимость данных изменений, и влияние изменений на другие проекты и иные составляющие проекта, в том числе содержание проекта, контрольные точки, финансовый план [14].

Последний этап завершения включает следующие основные разделы:

- 1) основные положения проекта или программы;
- 2) сводная информация о реализации приоритетного проекта или программы;
- 3) отчет о достижении цели и показателей приоритетного проекта или программы;
- 4) отчет о достижении результатов приоритетного проекта или программы;
- 5) отчет о соблюдении сроков приоритетного проекта или программы;
- 6) отчет об исполнении бюджета приоритетного проекта или программы;
- 7) контрольный лист передачи архива приоритетного проекта или программы.

Итоговый отчет готовится на основании данных мониторинга проекта или программы в части реализации паспорта и сводного плана.

Проект итогового отчета согласовывается функциональным заказчиком проекта или программы, общественно-деловым советом, экспертной группой, участниками проекта или программы и федеральным проектным офисом. Затем его рассматривает проектный комитет по основному направлению стратегического развития Российской Федерации, и утверждает президиум

Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам.

На основании итогового отчета готовится отчет об извлеченных уроках. Он содержит анализ опыта реализации проекта, который может быть использован при реализации иных проектов, в том числе информацию о рисках и возможностях приоритетного проекта, положительные и отрицательные уроки по приоритетному проекту, предложения по улучшению нормативного и методического обеспечения проектной деятельности [15].

Рассмотрим организационную структуру управления проектом [24] на рисунке 2.

Совет при Президенте Российской Федерации включает следующий формируемый орган: президиум совета, который формирует перечень приоритетных проектов и программ, осуществляет оценку их реализации.

Президиум совета включает следующие формируемые органы:

1) куратора, который оказывает всестороннее содействие успешной реализации проекта, программы или направления;

2) функционального заказчика, который определяет основные требования к результатам, согласовывает результаты проекта или программы, принимает промежуточные и окончательные результаты проекта;

3) старшее должностное лицо, которое обеспечивает координацию и взаимодействие органов государственной власти, органов проектного управления проектом или программой в целях своевременного принятия решений и осуществления иных действий, необходимых для реализации проекта или программы;

4) руководителя проекта, который осуществляет оперативное управление проектом, достижение цели, показателей, результатов.

Куратор проекта включает следующие формируемые органы:

1) администратора, который осуществляет организационно-техническое обеспечение деятельности, ведение мониторинга и формирование отчетности по проекту;

2) общественно-деловой совет, который участвует в приемке результатов и формировании заключения, разрабатывает рекомендации и предложения по увеличению выгод;

3) экспертная группа, которая обеспечивает внешнее экспертное сопровождение реализации проекта или программы;

4) центр проектного менеджмента, который систематизирует опыт проектного управления в органах госвласти, осуществляют системное развитие проектной методологии, формирование и развитие образовательных программ, профильную подготовку кадров.

Для руководителя проекта и руководителя структурного подразделения органа государственной власти, формируемым органом являются рабочие органы проекта, которые осуществляют выполнение работ по проекту или программе в соответствии с планами и иными документами.

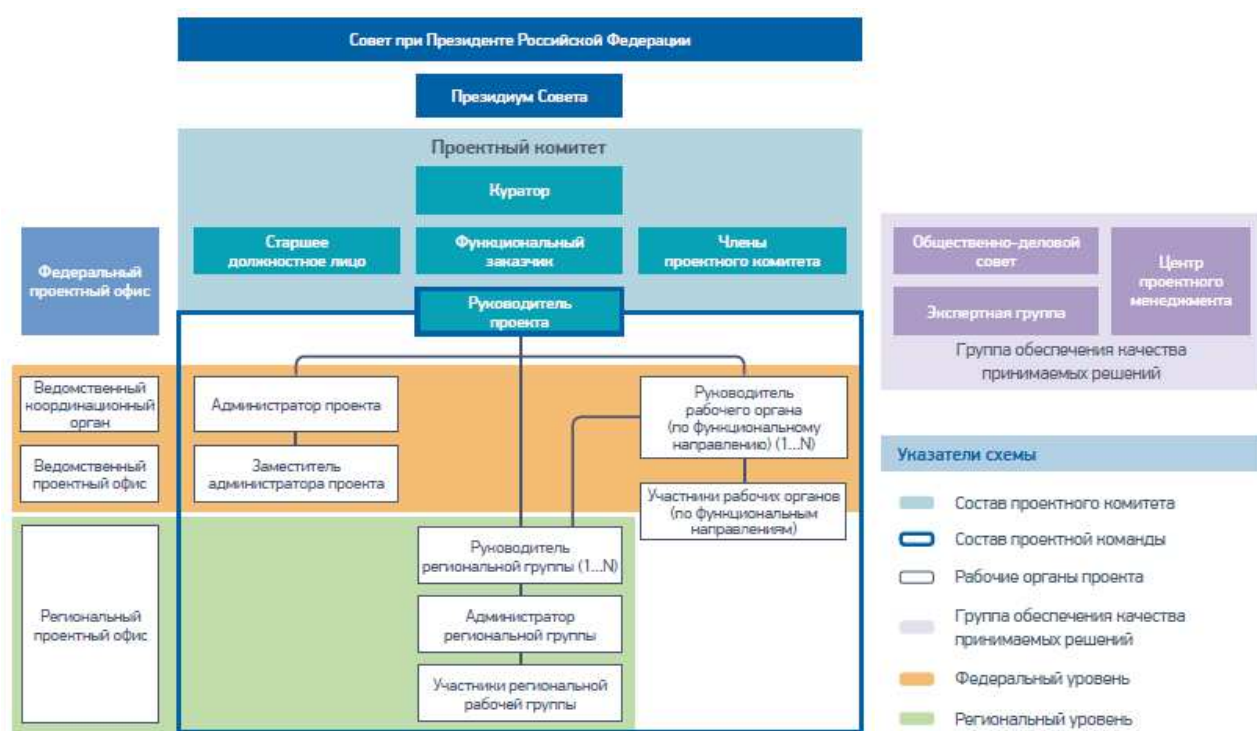


Рисунок 2 – «Организационная структура управления приоритетным проектом»

В последние годы в России технологии проектного управления получили существенное развитие, которое связано как с использованием современных подходов в области проектного управления, так и с использованием

современных автоматизированных систем управления проектами. Отметим, что востребована необходимость использования всех возможностей для повышения качества работ, снижения расходов, сроков, используя для этого методы организационного менеджмента, в частности методы проектного управления. Внедряются специализированные решения по программно-целевым методам управления в государственных органах власти. Расширяется теоретическая база российского проектного управления – создаются новые национальные стандарты в системе ГОСТ. Именно поэтому еще одной особенностью развития проектного управления в России последних лет является возрастающее внимание к этой сфере со стороны органов государственной власти. Причем не только регионального, но и федерального уровня. И это понятно, ведь для реализации масштабных проектов государственного значения (государственные и целевые программы) требуются прозрачность управления, оперативность и обоснованность принимаемых решений, качество планирования.

Проектное управление как понятие включает в себя набор методов, инструментов и приемов, направленных на достижение цели проекта при балансировании между объемами работы, ресурсами (деньги, труд, время, материалы), качеством и рисками. В целях внедрения единой методики осуществления проектной деятельности в компаниях применяются различные стандарты.

К международным стандартам управления проектами относятся:

1. ISO 10006:2003, Quality management systems – Guidelines for quality management in projects; в России принят как ГОСТ Р ИСО 10006–2005 «Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании».

2. ISO 21500:2012, Guidance on project management (в России принят как ГОСТ Р ИСО 21500– 2014 «Руководство по проектному менеджменту»).

К национальным стандартам управления проектами в России относятся:

1. ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом».

2. ГОСТ Р 54870–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов».

3. ГОСТ Р 54871–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой».

В России применение проектного управления имеет особое значение, которое используется гораздо позже западных стран, но сегодня, все больший интерес управления проектами охватывает руководителей, что повлекло разработку различных методик и принципов, призванных помочь руководителям проекта.

Проектное управление в коммерческом секторе позволяет экономить ресурсы, добиваться высоких темпов роста в бизнесе, снижать издержки производства и делать предложения производительности товаров и услуг более конкурентоспособными.

Следует отметить, что в Российской Федерации наблюдается явный дефицит специалистов при все более возрастающем интересе к практике проектного управления. Дефицит специалистов усугубляет тот фактор, что для подготовки специалиста в области проектного управления необходимы не только теоретические знания, но и практические навыки и участие в реальных проектах, соответственно требуется достаточно много времени, чтобы овладеть знаниями в этой области. При этом существует еще и огромная разница в теоретической подготовке менеджеров проектов в западных странах и в России. В число дисциплин, которые изучают западные менеджеры, обязательно входят основы управления проектами, тогда как в российских вузах совсем недавно появился предмет «Управление проектами». Но при этом существует множество разнообразных программ и курсов, посвященных управлению проектами. На сегодняшний день существует огромный спрос на профессиональных специалистов в области проектного управления в таких городах, как Москва и Санкт-Петербург. В скором времени волна интереса к этой сфере деятельности охватит всю Россию. Не остается сомнений, что проектное управление также как и профессия руководителя проектов имеет большое будущее.

Таким образом, все большее число руководителей приходят к пониманию необходимости проектного управления и осознают все перспективы применения данной технологии. При разумном управлении имеющимися ресурсами, можно улучшить деятельность организации, муниципалитета. Результаты функционирования организаций отражается на положении России в мире. Поэтому интерес к проектному менеджменту, как к наиболее эффективной организационно-деятельной парадигме и управленческой культуре осуществления проектов, демонстрирует бурный рост. [1]

1.2 Внедрение проектного управления в органах исполнительной власти в Российской Федерации

На современном этапе Правительство Российской Федерации активно внедряет и использует в государственном управлении программно-целевой подход. Суть его в том, что теперь стратегия развития страны подкрепляется целевыми показателями, которые, в свою очередь, трансформируются в перечень исполняемых государственных программ, охватывающих все стороны жизни общества и государства в целом. Каждая государственная программа содержит в себе взаимосвязанный перечень основных мероприятий – проектов. Для того чтобы достичь поставленных целей и в современных условиях эффективнее расходовать бюджетные средства, необходимо внедрение и использование новых управленческих инструментов.

Один из таких инструментов – проектное управление. Во всем мире методы проектного управления показали свою востребованность и эффективность. Правительство Российской Федерации, сформировав бюджетный процесс по программному принципу, тем самым создало предпосылки для развития практики проектного управления в российских государственных органах. Ведь государственная программа – это и есть система проектов. На данном этапе возникает потребность соответствующим образом

усовершенствовать деятельность органов государственной власти, внедрив эффективные технологии проектного управления.

Использование методов проектного управления, как ключевого инструмента – повышения эффективности деятельности Правительства Российской Федерации и федеральных органов исполнительной власти, отражено в основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года [5].

Решение о системном внедрении проектного управления в органах государственной власти в Российской Федерации было официально принято 30 июня 2016 года. В этот день Президент Российской Федерации подписал Указ №306. Этим указом он создал Совет по стратегическому развитию и приоритетным проектам – специальный совещательный орган для разработки подходов к способам и формам решения важнейших задач по основным направлениям стратегического развития страны. Президиум Совета возглавляет Председатель Правительства Российской Федерации.

В Послании Федеральному Собранию [4] Президент Российской Федерации В.В. Путин выделил Проектное управление в качестве одного из ключевых инструментов эффективного управления в органах государственной власти. А по итогам Петербургского международного экономического форума Президент поручил [3] создать проектные офисы и в регионах. В государственном органе (как и в любой другой организации) можно условно выделить два вида деятельности, существенно различающихся друг от друга: процессную (операционную) и проектную. Процессная деятельность имеет циклический, повторяющийся характер. Чаще всего организация и создается для осуществления конкретных процессов.

Для государственных органов, в чью сферу деятельности входит большое множество функций, целей и задач, чрезвычайно важно определять, где проходит граница между проектной и процессной деятельностью. Сегодня одной из актуальных проблем отмечается все еще недостаточно высокая эффективность деятельности органов власти. Зачастую работа сотрудников

органа власти заключается в выполнении нескончаемого потока различных поручений и заданий. В этом потоке трудно разобраться и понять, к какой цели относится то или иное поручение. Основной же профит от внедрения проектного управления – повышение вероятности достижения поставленных целей и минимизация рисков, четкое структурирование деятельности и бюджетный эффект, ведь проектный подход помогает точнее спланировать финансовые затраты.

Выделим особенности управления проектами, относящиеся к государственному сектору:

- осуществление деятельности в жестких правовых рамках;
- подотчетность вышестоящим органам власти;
- финансирование проектов за счет бюджетных ресурсов;
- публичная отчетность и общественный контроль;
- амбициозность целей проектов;
- многогранность, архиважность и масштабность государственных проектов;
- направленность на социальный эффект, а не на получение выгод от инвестирования финансовых средств.

В 2013 г. в целях внедрения и развития проектного управления в органах государственной власти был создан Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации. В состав Совета входят представители органов государственной власти Российской Федерации, коммерческих организаций, научных и образовательных учреждений.

Для государственных органов Советом по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти были разработаны Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (Методические рекомендации) (см. распоряжение Минэкономразвития России № 26Р-АУ от 14 апреля 2014 г. «Об утверждении Методических

рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти») [10].

По мнению специалистов Минэкономразвития России, применение подходов, заложенных в Методических рекомендациях, позволит обеспечить достижение целей при минимизации сроков повысить эффективность используемых ресурсов, обеспечить прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений. Кроме того, инструментарий Методических рекомендаций поможет ведомствам более эффективно взаимодействовать при осуществлении совместной деятельности и сотрудничать с привлекаемыми подрядными организациями. В Методических рекомендациях содержатся подходы, принципы, порядок внедрения проектного управления и составлены типовые шаблоны нормативных методических документов для их внедрения в органах исполнительной власти; кроме того, формализуются процессы управления, которые необходимо внедрить или модифицировать при переходе на проектно-ориентированную систему управления.

Ценность Методических рекомендации заключается в том, что они прошли все проверки и согласования юридического характера, что является очень важно для государственных структур. Государственный орган может спокойно применять положение документа, не опасаясь вопросов со стороны правовых подразделений.

Рассмотрим модель проектно-ориентированной системы, предлагаемую Минэкономразвитием [18] на рисунке 3.



Рисунок 3 – Модель проектно-ориентированной системы управления по Методическим рекомендациям Минэкономразвития

Методические рекомендации предписывают разграничивать процессы основные и вспомогательные.

К основным процессам относят: стратегическое управление, тактическое управление, управление проектами.

Для осуществления основного процесса «Управление проектами» внедряются и реализуются вспомогательные процессы:

- управление мотивацией участников проектов;
- управление компетенциями участников проектной деятельности;
- организационная поддержка проектной деятельности;
- технологическая поддержка проектной деятельности.

Вспомогательный процесс – это блок подопераций в рамках определенного направления, которые наполняют каждый этап внедрения проектного управления.

Организационная поддержка проектной деятельности отвечает за административное обеспечение функционирования проектного управления

путем создания проектных ролей, специализированных структурных подразделений и коллегиальных органов в рамках организационной структуры органа исполнительной власти – Проектного комитета, Проектного офиса.

Проектный комитет – совещательный орган, принимающий управленческие стратегические и тактические решения в части планирования и контроля реализации проектов, достижения контрольных точек и показателей органа исполнительной власти.

Проектный офис – структурное подразделение, отвечающее за методологическое и организационное обеспечение проектного управления в организации, тактическое и оперативное планирование и контроль портфеля проектов, внедрение и развитие системы планирования и мониторинга проектов, формирование сводной отчетности по проектам.

Целью управления мотивацией участников проектов является улучшение качества выполнения проектов за счет повышения эффективности работы участников проектов. В рамках этого процесса определяются ключевые показатели эффективности для проекта в целом, блока мероприятий, конкретного участника, их оценка, определение коэффициентов премирования, расчет премии и организация выплаты. Материальное стимулирование премией участников проекта за успешное выполнение представлено на рисунке 4.



Рисунок 4 – Материальное стимулирование персонала

Управление компетенциями участников проектной деятельности осуществляется для формирования у персонала необходимых навыков и знаний, а также для развития проектной культуры в организации.

Главной задачей технологической поддержки проектной деятельности является создание и сопровождение информационной системы управления проектами – автоматизированной системы, создаваемой для минимизации затрат, повышения скорости работы и централизованного учета и хранения информации.

На каждом этапе организации системы проектного управления в государственном органе в рамках каждого вспомогательного процесса реализуется набор мероприятий, взаимосвязанных и необходимых для дальнейшего развития системы.

В Методических рекомендациях порядок внедрения проектного управления описан в третьем разделе, однако формально эти операции по этапам не сгруппированы.

Методические рекомендации представляют собой комплексную методологию организации системы проектного управления в органах государственной власти. Для всего сектора государственного управления – это,

несомненно, важнейший шаг на пути развития проектного управления в органах власти.

На основе Методических рекомендации в максимально укрупненном виде возможно выделить этапы внедрения системы проектного управления в государственном органе в таблице 1.

Таблица 1 – Этапы внедрения проектного управления в государственном органе

Подготовительный этап			
1)Назначение ответственного за внедрение системы проектного управления в государственном органе 2)Определение цели ПУ 3)Направления работ 4)Составление дорожной карты: этапы работ, результат, ответственные, сроки 5)Запуск проекта			
Продолжение таблицы 1			
Организация системы проектного управления			
Организационная поддержка	Управление мотивацией участников	Управление компетенциями	Технологическая поддержка (it)
1)организация работы проектного комитета, проектного офиса и их встраивание в организационную структуру государственного органа. 2)разработка регламентирующих документов (приказов, порядков). 3)реестр проектов. 4)ведомые государственным органом. 5)выборка пилотных проектов, начало отработки процессов	1)разработка набора ключевых показателей эффективности, 2)составление нормативных документов	1)проведение обучения государственных гражданских служащих, задействованных во внедрении ПУ на пилотном контуре	1)разработка функциональных требований к системе проектного управления, 2)организация закупки услуг по внедрению СПУ (выбор исполнителя по ФЗ-44); создание макета прототипа
Отработка ПУ на пилоте			
Организационная поддержка	Управление мотивацией участников	Управление компетенциями	Технологическая поддержка (it)

1)поддержка пилотных проектов, 2)отработка и утверждение, 3)методологии на пилотных проектах, 4)развитие проектного комитета и проектного офиса	1)развитие блока мотивации ПУ. 2)апробация на пилотных проектах и их командах	1)организация обучения состава руководителей и команд проектных пилотов	1)разработка и внедрение первой версии СПУ, 2)сбор отзывов и исправление ошибок
Тиражирование			
Организационная поддержка	Управление мотивацией Участников	Управление компетенциями	Технологическая поддержка (it)
1)подключение новых проектов, 2)развитие сервисов проектного офиса: детальное календарное планирование, риски, аналитическая отчетность	1)уточнение и утверждение нормативно-регламентирующе й СПУ	1)обучение проектных команд, оценка (контрольный срез) и развитие компетенций в ПУ	1)поддержка со стороны СПУ в рамках 2-й и последующих очередей внедрения, 2)перевод СПУ В промышленную эксплуатацию

Методические рекомендации представляют собой комплексную методологию организации системы проектного управления в органах государственной власти. Для всего сектора государственного управления – это, несомненно, важнейший шаг на пути развития проектного управления в органах власти.

Стоит отметить, система проектного управления, как более высокая и сложная форма организации проектного управления позволяет централизовать процессы управления проектами, структурировать их, отмечать лучшие практики и тиражировать их. Для грамотного построения проектного управления весь процесс организации его системы в органах исполнительной власти должен полагаться на следующие принципы:

- внедрение СПУ – проект. Соответственно, как и любой другой проект, СПУ должна разрабатываться с применением проектных методик;
- последовательность. Система проектного управления внедряется поэтапно, с выделенными выполнимыми сроками;

- ориентация на внятные результаты. Результаты мероприятий по созданию СПУ должны иметь выделенную полезность и практическую применимость: Проектный комитет, Проектный офис, Информационная система проектного управления (ИСПУ), обученный персонал, система показателей, мотивации, шаблоны документов, регламенты.

Определенные направления (по вспомогательным процессам):

- разрабатываемые решения должны поддерживаться по всем блокам работ: организация – мотивация – обучение – IT;

- постепенное усложнение. На начальной стадии необходимо создавать и отрабатывать несложные приемы;

- апробация наработок, выявление ошибок, их исправление и фиксация результата;

- целостность. Решения взаимосвязаны и обладают синергетическим эффектом;

- простота. Ориентация на унификацию, типизацию решений без потери эффективности;

- гибкость. Элементы системы могут быть адаптированы к изменяющимся организационным, технологическим, внешним условиям;

- полезность. Внедряемая система проектного управления должна повышать эффективность и результативность деятельности органа государственной власти.

Таким образом, главным достоинствами проектного подхода являются:

- повышение качества и эффективности работы сотрудников за счет продуктивных методов управления проектами и результативности контроля персонала;

- предсказуемость сроков и результатов работ, поскольку у проекта есть план и график его выполнения;

- возможность быстрой корректировки целей, задач и тактики проекта;

- возможность быстрого подключения новичков и партнеров к проекту;

- оптимизация сроков решения задач;

- повышение эффективности взаимодействия участников проекта.

Преимущества проектного подхода к управлению проектами сделали его одним из самых востребованных способов управления. Таким образом, методы проектного управления могут и должны применяться в проектной деятельности государственных органов.[2]

По распоряжению Губернатора Красноярского края от 16.11.2016 № 606-рг «Об организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Красноярского края» были поставлены следующие задачи:

1. Утвердить функциональную структуру системы управления проектной деятельностью в органах исполнительной власти Красноярского края.

2. Правительству Красноярского края организовать проектную деятельность в органах исполнительной власти Красноярского края, а также до 18.11.2016 г в качестве регионального проектного офиса создать управление проектной деятельности.

3. Кроме этого, в сфере проектной деятельности было поручено утвердить план первоочередных мероприятий в органах исполнительной власти Красноярского края на 2016 год; разработать Положение и план развития профессиональных компетенций, а также подготовить методические рекомендации по организации проектного управления в органах местного самоуправления Красноярского края и назначить заместителя председателя Правительства Красноярского края [7].

В соответствии с распоряжению Губернатора Красноярского края было разработано Постановление Правительства Красноярского края от 20.02.2017 № 103-п «Об утверждении Положения об организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Красноярского края», которое устанавливает порядок организации проектной деятельности в органах исполнительной власти края [8]. В данном постановлении раскрыты такие разделы как инициирование проектов (программ) края, подготовку проекта (программы) края: паспорт проекта (программы) края, сводный и рабочий планы проекта (программы) края;

реализацию проекта (программы) края и управление изменениями проекта (программы) края и завершение проекта (программы) края.

Ранее было отмечено, что обеспечением внедрения и развития проектной деятельности в органах исполнительной власти края занимается Управление проектной деятельности Правительства Красноярского края. Целью положения об управлении проектной деятельности Правительства Красноярского края является внедрение и развитие проектной деятельности в органах исполнительной власти края. Управление разрабатывает и согласовывает проекты законов, указов, распоряжений края, обеспечивает деятельность Совета при Губернаторе края по приоритетным проектам, участвует в формировании и работе проектных комитетов и команд проектов, согласовывает предложения по проектам (программам), паспортов проектов (программ), сводных планов проектов (программ) и отчетов о реализации проектов (программ), а также рассматривает представленные документы на соответствие методическим рекомендациям, разработанным Управлением; обеспечивает мониторинг и контроль реализации проектов, взаимодействует с федеральными органами управления проектной деятельностью, а также федеральными органами государственной власти, органами государственной власти края, органами местного самоуправления муниципальных образований края, юридическими и физическими лицами по вопросам внедрения и развития проектной деятельности, обобщает и анализирует информацию о реализации проектной деятельности.

С целью экспертно-аналитического обеспечения полномочий Правительства края Управление согласовывает проекты писем, докладов, аналитической, справочной информации и иных документов, подготовку материалов к заседаниям Правительства края; участвует в работе совещательных органов. [4] Управление возглавляет начальник Управления, который осуществляет руководство Управлением. Схема управления проектной деятельностью представлена в Приложении А.

Красноярский край в этом году участвует в 6 приоритетных направлениях.
Рисунок 5 представляет данные направления на 2018 год.

1. Здравоохранение	1.1 «Развитие санитарной авиации»	Министерство здравоохранения
	1.2 «Технологии и комфорт – матерям и детям»	
2. Моногорода	2.1 «Комплексное развитие моногородов»	Министерство экономического развития и инвестиционной политики
3. Малый бизнес	3.1 «Индивидуальное и малое предпринимательство (ИМП)»	
4. ЖКХ и городская среда	4.1 «Обеспечение качества жилищно-коммунальных услуг»	Министерство строительства
	4.2 «Формирование комфортной городской среды»	
5. Безопасные и качественные дороги	5.1 «Безопасные и качественные дороги»	Министерство транспорта
6. Образование	6.1 «Создание современной образовательной среды для школьников»	Министерство образования
	6.2 «Рабочие кадры для передовых технологий»	

Рисунок 5 – «Приоритетные проекты РФ Красноярского края на 2018 год»

Отметим, что в Красноярском крае активно развивается проектное управление. Интерес к проектному управлению как к комплексной содержательной деятельности неуклонно растет и на муниципальном уровне, данные вопросы обсуждаются на Красноярском экономическом форуме 2018, но пока еще в подавляющем большинстве муниципальных образований не осознаны преимущества данного способа организации деятельности власти и непонятны технологии его внедрения в практику. Проектный подход позволит в рамках муниципальных программ сделать акцент на уникальных мероприятиях, предполагающих создание новых систем и организационных технологий, конкретизировать задачи стратегии социально-экономического развития муниципального образования, делая ее более реалистичной. [5]

2 Анализ управления проектами на уровне муниципалитета (на примере Администрации Устьянского сельсовета)

2.1 Анализ социально-экономический муниципалитета

Устьянский сельсовет (сельсовет, поселение) является в соответствии с Федеральным законом от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» самостоятельным муниципальным образованием, находящимся в границах Абанского района Красноярского края, местное самоуправление в котором осуществляется в соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, Уставом и законами Красноярского края [1].

Административным центром сельсовета является село Устьянск. В муниципальное образование входят следующие населенные пункты: с. Устьянск, д. Денисовка, д. Успенка, д. Красный Яр, д. Огурцы, д. Новокиевлянка. Площадь земель поселения на 01.01.2017 год равна 46 639,3(сорок шесть тысяч шестьсот тридцать девять целых три десятых) гектар.

К органам и должностным лицам местного самоуправления Устьянского сельсовета относятся: совет депутатов сельсовета, глава сельсовета, администрация сельсовета.

Совет депутатов сельсовета – представительный орган местного самоуправления, состоящий из 10 депутатов, избираемый на основе всеобщего равного и прямого избирательного права при тайном голосовании сроком на 5 лет.

Глава сельсовета – высшее должностное лицо сельсовета, наделенное согласно Уставу собственной компетенцией по решению вопросов местного значения, возглавляющее деятельность по осуществлению местного самоуправления на территории сельсовета.

Глава сельсовета избирается представительным органом муниципального образования из числа кандидатов, представляемых конкурсной комиссией по результатам конкурса, и возглавляет местную администрацию.

Администрация сельсовета является исполнительно-распорядительным органом местного самоуправления, подотчетным Совету депутатов. Руководство деятельностью администрации осуществляет глава администрации сельсовета.

Муниципальное образование Устьянский сельсовет входит в состав муниципального образования Абанского района Красноярского края с 01.01.2006 года.

Среднегодовая численность постоянно проживающего населения Устьянского сельсовета составила за 2016 год –1887 человек (99% к 2015 году), за 2017 год –1884 человек, что составляет 7% от общей численности населения района. Плотность населения по МО на 01.01.2018 год составила 3 человека на 1 кв. км, что на 15% больше, чем средняя плотность населения по району.

Экономическую основу местного самоуправления составляют находящееся в муниципальной собственности сельсовета имущество, средства бюджета сельсовета, а также имущественные права сельсовета.

Формирование доходов местных бюджетов осуществляется в соответствии с бюджетным законодательством Российской Федерации, законодательством о налогах и сборах и законодательством об иных обязательных платежах.

Составлению проекта бюджета сельсовета предшествует разработка планов и программ, прогнозов социально-экономического развития сельсовета. Финансовый (бюджетный) год устанавливается в 12 месяцев – с 1 января по 31 декабря. Проект бюджета на очередной бюджетный год представляется главой сельсовета на рассмотрение. Проект бюджета составляется на основе, утвержденной в установленном порядке бюджетной классификации и должен содержать:

1. Общую сумму доходов, с выделением основных доходных источников.
2. Общую сумму расходов, с выделением ассигнований на финансирование долгосрочных планов и программ социально-экономического

развития территории, отдельных мероприятий, на содержание муниципальных учреждений и органов местного самоуправления и другие расходы.

3. Дефицит (профицит бюджета).

Исполнение бюджета сельсовета производится в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации и обеспечивается администрацией сельсовета с соблюдением требований, установленных Бюджетным кодексом Российской Федерации и Федеральным законом от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», а также принимаемыми в соответствии с ними законами Красноярского края. Исполнение бюджета сельсовета организуется на основе сводной бюджетной росписи и кассового плана. Контроль по исполнению бюджета осуществляется Советом депутатов.

Закупки товаров, работ, услуг для обеспечения муниципальных нужд осуществляются за счет средств местного бюджета в соответствии с законодательством Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд [9].

Экономика Устьянского сельсовета представлена малым бизнесом и бюджетной сферой. На территории поселения функционируют индивидуальные предприниматели в сфере производства, торговли, предоставления услуг населению, а также крестьянскими, сельскохозяйственными потребительскими кооперативами, обществами с ограниченной ответственностью, а также организациями и предприятиями иной собственности.

Прогнозирование объемов инвестиций базируется на освоении капитальных вложений за 2016 год, оценки инвестиционной активности в 2017 году, сведениях о крупных объектах строительства, реализуемых и намечаемых к реализации с 2018 года. Объем инвестиций в основной капитал за счет всех источников финансирования увеличился за 2016 год по сельсовету на 35% и составил в действующих ценах 118,0 тысяч рублей (в 2015 году – 87,0 тысяч

рублей). Основной рост объема инвестиций составил за счет бюджетных средств в отрасли жилищно-коммунального хозяйства.

В 2017 году объем инвестиций в основной капитал в целом по сельсовету снизился и составил 48,0 тысяч рублей.

Очевидно, что основными источниками финансирования инвестиций в основной капитал в 2018-2020 г.г по сельсовету будут собственные средства.

Количество организаций малого бизнеса (юридических лиц) по состоянию на 2016 – 2018 годы составило 21 единицу. Количество индивидуальных предпринимателей, прошедших государственную регистрацию за 2016 – 2018 годы составило 14 человек. Общая численность занятых в малом и среднем предпринимательстве, составила, по оценке, за 2016-2017 годы составила 148 человек, а за 2018 год – 150 человек. Оборот организаций малого бизнеса (юридических лиц) составил за 2016 год – 152 млн. рублей, за 2017 год 160 млн. рублей, а за 2018 год 166 млн. рублей.

Динамика основных показателей, характеризующих деятельность малого и среднего предпринимательства в Устьянском сельсовете Абанского района, свидетельствует о позитивных тенденциях его развития.

В Устьянском сельсовете градо- и бюджетно- образующим предприятием является ИП глава крестьянского (фермерского) хозяйства Сапрыкина Т.Г. Прибыль за 2017 год составила 80 млн.рублей.

По данным статистики среднемесячная заработная плата работников всех видов деятельности за 2016 год по учитываемому кругу предприятий и учреждений сельсовета составила 10 600,00 (десять тысяч шестьсот) рублей 103% от аналогичного среднего районного показателя. В 2017 году среднемесячная заработная плата также составила 10 600,00 (десять тысяч шестьсот) рублей. Оценка 2018 года – 11 024,00 (одиннадцать тысяч двадцать четыре) рублей, так как в силу вступило распоряжение о повышении заработной платы с 01.01.2018 года на 4 процента, обеспечиваемой за счет средств федерального бюджета оплаты труда [2].

Рынок труда в Устьянском сельсовете функционирует в условиях несоответствия спроса и предложения рабочей силы, нарастания «структурной» безработицы, при которой возросшая потребность в квалифицированной рабочей силе сопровождается значительным количеством безработных, невостребованных на рынке труда. Основными причинами не заполнения вакансий является:

1. Низкое качество профессиональной подготовки соискателей.
2. Невысокий уровень предлагаемой заработной платы.
3. Завышенные требования работодателей.

Обучение и переобучение граждан по востребованным профессиям не может в полной мере решить проблему заполнения вакантных рабочих мест, так как помимо профессиональных знаний одним из требований работодателей является опыт работы по требуемой профессии. Также можно добавить, что рынок труда в сельсовете функционирует в условиях ограниченности выбора работы и недостатка рабочих мест для молодежи.

Численность лиц в трудоспособном возрасте, не занятых трудовой деятельностью и учебой, по – оценке, составило в 2017 году – 407 человек (98% к 2016 году) или 21,2 % к численности населения сельсовета.

Среднесписочная численность работников организаций составила в 2017 году – 271 человек или 27,6 % к численности населения сельсовета.

Мероприятия по развитию рынка труда в сельсовете до 2020 года предусматривают комплекс мер по содействию занятости населения сельсовета, включающие в себя поддержку существующих производств и создание новых производств, а также за счет участия муниципального образования в приоритетных направлениях края.

Планируется, развитие экономики сельсовета за счет реализации приоритетных проектов и развитие самозанятости населения позволит снизить напряженность на рынке труда и создать дополнительные новые рабочие места. В свою очередь, это позволит снизить уровень безработицы и существенно увеличить численность занятого населения в экономике. Предполагается, что это

позволит создать в сельсовете к 2020 году до 4 новых рабочих мест в области проектного управления.

Образование в сельсовете представлено 1 школой на 177 учащихся, 2 детскими садами на 75 мест. В 2018-2020 гг. продолжится развитие системы образования, совершенствование процесса обучения.

Отрасль жилищно- коммунального хозяйства Устьянского сельсовета – сложный многофункциональный технический комплекс, который включает в себя все необходимые для жизнедеятельности виды услуг. Жилищно-коммунальное хозяйство включает в себя:

- 1) 35,9 тыс. м² общей площади жилфонда;
- 2) 5 котельных;
- 3) 3,2 км тепловых сетей;
- 4) 8,1 км уличной водопроводной сети.

Уровень благоустройства жилищного фонда характеризуется обеспеченностью водопроводом на 43,8 процента.

Техническое состояние коммунальной инфраструктуры характеризуется уровнем износа, превышающим 50%. Текущий ремонт объектов систем тепло-, электро-, водоснабжения и водоотведения за счет всех источников финансирования составил в 2016 году – 150,00 (сто пятьдесят) тысяч рублей, В 2017 год – 1393,3 (один миллион триста девяносто три тысячи триста рублей) тысяч рублей.

Общая площадь жилищного фонда всех форм собственности, приходящаяся на 1 жителя составила в 2017 году – 18,9 кв. м.

Основными потребителями воды являются учреждения, котельные и население.

Таким образом, Устьянский сельсовет является самостоятельным муниципальным образованием, экономическую основу которого составляют находящееся в муниципальной собственности сельсовета имущество, средства бюджета сельсовета, а также имущественные права сельсовета. В Устьянском сельсовете градо- и бюджетно- образующим предприятием является ИП глава

крестьянского (фермерского) хозяйства Сапрыкина Т.Г. Планируется, развитие экономики сельсовета за счет реализации приоритетных проектов и развитие самозанятости населения позволит снизить напряженность на рынке труда и создать дополнительные новые рабочие места, соответственно это повлияет на снижение уровня безработицы.

2.2 Анализ проектов и программ муниципалитета

В соответствии со статьей 179 Бюджетного кодекса Российской Федерации, Постановлением администрации Устьянского сельсовета Абанского района от 15.07.2013 № 49 «Об утверждении Порядка принятия решения о разработке муниципальных программ Устьянского сельсовета, их формировании и реализации» утверждена муниципальная программа «Обеспечение жизнедеятельности на территории Устьянского сельсовета» на 2014-2020 годы.

Ответственным исполнителем муниципальной Программы является Администрация Устьянского сельсовета Абанского района Красноярского края.

Целью Программы является повышение надежности функционирования систем жизнеобеспечения населения муниципальных учреждений и решение проблемы обеспечения потребности жителей поселения в среде проживания, отвечающей современным требованиям. Обеспечение жизнедеятельности муниципальных учреждений. К задачам муниципальной Программы относятся:

1. Предупреждение и устранение причин возникновения чрезвычайных ситуаций, локализация и предупреждение пожаров на территории поселения, мероприятия по предотвращению террористической деятельности.

2. Снижение затратной части бюджета Устьянского сельсовета на оплату за потребление энергетических ресурсов, повышение эффективности энергопотребления путем внедрения современных энергосберегающих технологий и оборудования, повышения эффективности управления

коммунальной инфраструктурой, выполнение мероприятий по благоустройству территорий Устьянского сельсовета.

3. Поддержание внутрипоселенческих дорог и искусственных сооружений на них на уровне, соответствующем категории дороги, путем содержания дорог и сооружений на них.

4. Обеспечение жизнедеятельности муниципальных учреждений.

Сроки реализации муниципальной Программы 2014 – 2020 годы. Общий объем финансирования программы «Обеспечение жизнедеятельности на территории Устьянского сельсовета» составляют 26 056,9 тыс. рублей представлен в таблице 2 в разрезе годов.

Таблица 2 – Объем финансирования программы Устьянского сельсовета

Год	Сумма тыс. рублей
2014	3 689,0
2015	3743,8
2016	4189,3
2017	5988,3
2018	4109,1
2019	2257,5
2020	2079,9
в том числе средства районного бюджета 6104,0 тыс. рублей, из них:	
2014	899,9
2015	1152,5
2016	1212,4
2017	1478,4
2018	1360,8
в том числе средства местного бюджета – 17421,4 тыс. рублей, из них:	
2014	2618,7
2015	2289,4
2016	2401,6
2017	3352,6
2018	2421,7
2019	2257,5
2020	2079,9
в том числе средства краевого бюджета - 2531,5 тыс. рублей, из них:	
2014	170,4
2015	301,9
2016	575,3
2017	1157,3
2018	326,6

Финансирование Программы на период с 2018-2020 годы осуществляется, средствами районного бюджета 6104,0 тысяч рублей, средствами местного бюджета – 17421,4 тысяч рублей, средствами краевого бюджета - 2531,5 тысяч рублей.

Муниципальная программа «Обеспечение жизнедеятельности на территории Устьянского сельсовета» состоит из трех подпрограмм, кроме этого действуют и отдельные мероприятия.

Подпрограмма «Защита населения и территории от чрезвычайных ситуаций, обеспечение пожарной безопасности объектов муниципальной собственности».

Целью подпрограммы является предупреждение и устранение причин возникновения чрезвычайных ситуаций, локализация и предупреждение пожаров на территории поселений, обеспечение мер по предотвращению террористической деятельности.

К задачам программы относят:

- обеспечение необходимых условий для укрепления пожарной безопасности, защита жизни и здоровья населения;
- профилактика и предупреждение пожаров на территории населенных пунктов Устьянского сельсовета.

Данная подпрограмма включает мероприятия по обустройству и уходу за минерализованными полосами в населенных пунктах Устьянского сельсовета – до 100 % ежегодно, при предоставлении финансовой помощи их краевого бюджета. Кроме этого администрация Устьянского сельсовета в рамках данной программы производит обеспечение первичных мер пожарной безопасности, материальное стимулирование добровольных пожарных – до 50%.

Подпрограмма «Повышение энергетической эффективности, обеспечение жизнедеятельности коммунальной системы, благоустройство территории».

Целью подпрограммы является снижение затратной части бюджета Устьянского сельсовета на оплату за потребление энергетических ресурсов, повышение эффективности энергопотребления путем внедрения современных

энергосберегающих технологий и оборудования, повышения эффективности управления коммунальной инфраструктурой, выполнение мероприятий по благоустройству территорий Устьянского сельсовета.

К задачам подпрограммы относятся:

- обеспечение мер по бесперебойной работе коммунального хозяйства;
- бесперебойное функционирование уличного освещения, сокращение расходов бюджета на энергообеспечение, снижение объемов потребления энергетических ресурсов;
- благоустройство и озеленение территории Устьянского сельсовета.

Подпрограмма направлена на снижение интегрального показателя аварийности инженерных сетей в 2020 году:

- по теплоснабжению - до 1 единицы;
- по водоснабжению - до 1 единицы.

Кроме этого ожидается результат охвата уличного освещения территории поселений в 2020 году – 80% и улучшения благоустройства территории населенных пунктов сельсовета – до 10 % в 2020 году.

Подпрограмма «Содействие развитию дорожного хозяйства, безопасность дорожного движения на территории поселения».

Целью подпрограммы является поддержание внутрипоселенческих дорог и искусственных сооружений на них на уровне, соответствующем категории дороги, путем содержания дорог и сооружений на них.

К задачам относятся: выполнение текущих регламентных работ по содержанию внутрипоселенческих автомобильных дорог и искусственных сооружений на них; выполнение работ по плановому нормативному ремонту внутрипоселенческих автомобильных дорог и искусственных сооружений на них.

В результате протяженность автомобильных дорог общего пользования местного значения, требующих работы по их содержанию в 2020 году должна составлять до 60%, а повышение эффективности использования пропускной способности сельских улиц в 2020 году – до 80%.

К отдельным мероприятиям относятся: осуществление полномочий в части организации тепло-, электроснабжения муниципальных учреждений культуры и образования (обеспечение исполнения расходных обязательств по передаваемым полномочиям – ежегодно 100 %).

Механизмы реализации мероприятий подпрограмм Муниципальной программы приведены в паспортах подпрограмм, включенных в Муниципальную программу.

Прогноз конечных результатов муниципальной программы. Реализация мероприятий данного проекта будет способствовать:

- обустройству и уходу за минерализованными полосами в населенных пунктах Устьянского сельсовета;
- повышению квалификации и обучению личного состава нештатных пожарных формирований, оснащение их пожарным оборудованием;
- информированию населения о правилах поведения и действиях в чрезвычайных ситуациях;
- устойчивое функционирование объектов жизнеобеспечения поселений;
- бесперебойная работа уличного освещения, водонапорных башен;
- развитию и обслуживанию дорожной сети для обеспечения потребностей населения Устьянского сельсовета в перевозках грузов (товаров), для снижения транспортных издержек пользователей автомобильных дорог и повышения комплексной безопасности в сфере дорожного хозяйства;
- повышению транспортной доступности территорий Устьянского сельсовета с другими территориями Абанского района.

Рассмотрим опыт внедрения проектного управления в моногороде Армянск.

Моногород Армянск стал первым городом, на который успешно тиражирована система управления проектной деятельностью Республики Крым. Стратегия развития города включает 61 проект и 134 проектных инициативы.

Защита рабочих проектов состоялась 26 мая 2017 года, на которой команда моногорода Армянск Республики Крым представила программу развития

города, которая сформирована и спланирована с использованием автоматизированной информационной системы управления проектной деятельностью исполнительных органов государственной власти Республики Крым.

По мнению экспертов, программа развития моногорода Армянск стала лучшей из потока, следовательно, на защите проектов в РАНХиГС заняла первое место и получила награду в номинации «Лучший проект развития»: программа развития сформирована с учетом требований Фонда развития моногородов, учитывает основные возможности по развитию города и преодолению монозависимости [22].

Важно то, что программа развития моногорода Армянск сформирована и спланирована с использованием автоматизированной информационной системой управления проектной деятельностью исполнительных органов государственной власти Республики Крым. Данное обстоятельство создает ряд преимуществ при реализации и контроле исполнения программы развития, в том числе при формировании автоматизированной отчетности, а также обеспечивает прозрачность реализации программы для Фонда развития моногородов и других заинтересованных лиц.

Министерство экономического развития Республики Крым за год плодотворной работы в проектной логике доказало, что научилось управлять проектами, а также выстраивать систему оценки и развития проектных компетенций. На конкурсе «Проектный Олимп-2017» команда была награждена Дипломом за системное развитие проектных компетенций от Центра оценки и развития проектного управления и Ассоциации СОВНЕТ.

Спустя год после запуска работ по внедрению системы управления проектной деятельностью Министерство экономического развития Республики Крым заняло 3 призовое место в номинации «Системы управления проектной деятельностью организации в федеральных, региональных и муниципальных органах власти, а также подведомственных им учреждениях».

В 2018 году в Республике Крым продолжится широкое внедрение системы проектного управления в органах государственной власти и муниципалитетах [22].

Таким образом, Программа Устьянского сельсовета направлена на повышение надежности функционирования систем жизнеобеспечения населения и решение проблемы обеспечения потребности жителей поселения в среде проживания, отвечающей современным требованиям.

2.3 Проблемы в управлении проектами в муниципалитете

Муниципальная программа «Обеспечение жизнедеятельности на территории Устьянского сельсовета» не подкреплена реальными финансовыми ресурсами. Полномочия муниципальных органов власти напрямую зависит от объема бюджета, в соответствии с этим существует немало проблем в силу дефицита бюджета муниципального образования, то есть происходит постоянное снижение уровня бюджетной обеспеченности местных муниципальных образований.

В рамках подпрограммы «Повышение энергетической эффективности, обеспечение жизнедеятельности коммунальной системы, благоустройство территории» существуют проблемы по благоустройству. Благоустройство включает в себя мероприятия по уличному освещению, мероприятия по организации и содержанию мест захоронения, прочие мероприятия по благоустройству городских округов и поселений. Важной проблемой в этой области является высокие тарифы на энергетические ресурсы, а оборудование не является современным, не соответствует энергосберегающим технологиям, следовательно, на обслуживание муниципального образования расходуется большая часть ресурсов. Кроме этого не введен часовой режим включения и отключения уличного освещения, что в период отопительного сезона отрицательно сказывается на бюджете сельсовета. Также, растут затраты на поддержание общественного порядка, усиливается контроль за использованием земель и другого имущества, но в бюджете не заложены средства на оформление документов из государственной в муниципальную собственность.

Благоустройство включает и другие проблемы, которые связаны с планированием и ремонтом системы водоснабжения за счет местных средств либо привлечения краевых средств, посредством приоритетных направлений. Социальная инфраструктура села, созданная в советские времена, достаточно развита и по сей день, но высокий уровень износа и технологическая отсталость основных фондов, ремонт оборудования систем водоснабжения, коммунальной

энергетики практически полностью уступил место аварийно-восстановительным работам, что привело в свою очередь к снижению надежности коммунальных систем. Работы по благоустройству ремонта оборудования систем водоснабжения осуществляют ООО Водоканал Абанского района, ООО «Тепло-Вода-Канализация.» В таблице 3 представлена информация по нормативной потребности и фактической обеспеченностью хозяйственно-питьевой водой населения Устьянского сельсовета.

Таблица 3 – Нормативная потребность и фактическая обеспеченность хозяйственно-питьевой водой населения Устьянского сельсовета

Населенный пункт	Население, чел.	Действующие и восстановленные скважины, шт.	Действующие скважины среднесуточное потребление, м ³ /сутки	Потребность количества новых скважин, шт.	Наличие колодцев, шт
с. Устьянск	1009	6	110	1	-
д. Денисовка	357	2	50	-	1
д. Успенка	220	1	60	1	-
д. Красный Яр	156	1	10	-	-
д. Огурцы	86	2	30	-	-
д.Новокиевлянка	47	1	5	-	1

Выраженная необходимость бурения новой скважины в с. Устьянск и д. Успенка обусловлена отсутствием колодцев, с учетом количества жителей и среднесуточного потребления хозяйственно-питьевой воды, но вода колодцев не имеет надежной защиты от загрязнения и поэтому представляет высокую эпидемиологическую опасность для населения.

Для развития социальной сферы села и обеспечения населения питьевой водой нормативного качества необходимо строительство новых водопроводных сетей протяженностью 2,5 км., капитальный ремонт 4 водонапорных башен, что представлено в Приложении Д.

Существующее положение систем водоотведения представлено в таблице 4 и характеризуется как неудовлетворительное, так как необходимо спланировать и произвести ремонт котельней по замене котлов и дымовых труб.

Таблица 4 – Техническое состояние коммунального хозяйства

Населенный пункт	Котельные, шт.				Котлы		дымовые трубы требующие замены
	наименование	всего, шт.	в т.ч. проведен кап. ремонт, шт.	треб. кап. ремонта, шт.	требующие замены, шт.	требующие кап. ремонта, шт.	
с. Устьянск	Котельная №1 с. Устьянск, ул. Мира, 29 Б	1	1	-	2	-	1
д. Успенка	Котельная №2 д. Успенка, ул. Новая, 4	1	1	1	1	-	1
д. Денисовка	Котельная №4 д. Денисовка, ул. Почтовая, 28, стр.1	1	1	-	-	-	1
	Котельная №3 д. Денисовка, ул. Школьная,1	1	-	-	-	-	-
д. Красный Яр	Котельная №5 д. Красный Яр, ул. Школьная,6	1	1	-	-	-	-
д. Огурцы	-	-	-	-	-	-	-
д. Новокиевлянка	-	-	-	-	-	-	-

Несмотря на то, что системы водоснабжения функционируют в целом стабильно и потребность населения в воде в целом удовлетворяется, нарастающий износ основных фондов ведет к снижению уровня надежности водопроводных сетей и оборудования, поэтому такая ситуация как, поломка в котельной в д. Денисовка ул. Школьная д.1 в декабре 2017 года является результатом отсутствия смены оборудования котельней аварийного состояния.

Подпрограмма «Содействие развитию дорожного хозяйства, безопасность дорожного движения на территории поселения» имеет достаточно сложностей и

недостатков в области дорожного хозяйства. В данной области наиболее серьезная проблема – неудовлетворительное эксплуатационное состояние автомобильных дорог общего пользования. Подпрограмма включает: обеспечение дорожной деятельности в отношении автомобильных дорог общего пользования местного значения за счет средств дорожного фонда, мероприятия направленные на повышение безопасности дорожного движения, содержание автомобильных дорог общего пользования местного значения за счет средств дорожного фонда Красноярского края, капитальный ремонт и ремонт автомобильных дорог общего пользования местного значения за счет средств дорожного фонда Красноярского края, обустройство пешеходных переходов и нанесение дорожной разметки на автомобильных дорогах общего пользования местного значения за счет средств местного бюджета. Данная подпрограмма осуществляется за счет федерального и местного бюджета.

На территории сельсовета насчитывается 28 улиц, общей протяженностью автомобильных дорог 26,25 км., из них: 5,75 км. - дороги с асфальтным покрытием, 10,7 км. - дороги с гравийным покрытием - 9,8 км. - с грунтовым покрытием. Ежегодное недостаточное ремонтное обслуживание уличной дорожной сети, приводит к увеличению последующих капитальных расходов на восстановление конструктивных элементов дорожной сети. Средства местного бюджета предназначенные для содержания дорог местного значения направляются на создание условий в части обеспечения комфортности, мобильности, безопасности и доступности автомобильных дорог. Состояние дорог Администрации Устьянского сельсовета требует большего ремонта.

Кроме этого, финансирование осуществляется в соответствии с кассовым планом – ежемесячно, но является недостаточным для улучшения состояния всех дорог муниципального образования. Соответственно, очень большие по времени сроки оформления, согласования, утверждения документов, что отрицательно сказывается на выполнении обязанностей подрядчика или муниципального образования.

Кроме этого, существуют проблемы внутреннего документооборота и обмена информацией: документы, требующие оперативной «отработки», лежат неделями без движения; договора составляемы поставщиками пишутся с ошибками и без должного оформления и занимает дополнительное время на корректировку документов. Данная ситуация допускает наложение штрафа со стороны контролирующих органов, следовательно можно отметить неэффективное использование ресурсов бюджета Устьянского сельсовета. Проектное управление позволит повысить ответственность персонала и упорядочить ведение документооборота.

Существует проблема взаимоотношения с поставщиками и подрядчиками. Руководители организаций не всегда предоставляют отчетную документацию в положенный срок, что замедляет работу в муниципалитете. Руководитель по подвозу угля не редко предоставляет отчетные талоны для списания угля позже, чем положено. В связи с этим появляются проблемы перед сдачей квартального отчета, так как бухгалтеру необходимо составить акты на списание, произвести списание в программе «Парус бюджет», а после этого только оформлять квартальный отчет, дату сдачи которого устанавливает финансовое управление Администрации Абанского района.

В силу отсутствия проектного управления муниципальное образование не имеет резервных средств для реагирования на возможные риски, что привело к отсутствию необходимых средств для покрытия обязательств в начале 2018 года. Произошла поломка в котельной Устьянского сельсовета в д. Денисовка ул. Школьная д.1 в декабре 2017 года, соответственно образовалась кредиторская задолженность в сумме 401 956,77 рублей.

Рассмотрим в таблице 5 данные из бюджета Устьянского сельсовета на 2017 год.

Таблица 5 – Данные из бюджета Устьянского сельсовета

Наименование показателя	Утвержденные бюджетные назначения (руб.)	Исполнено (руб.)	Запланировано в соответствии с договорами	Неисполненные Назначения
Обеспечение пожарной безопасности	38 888,00	38 888,00	38 888,00	0,00
Благоустройство всего Из них:	1 905 400,00	1 853 297,69	2 307 356,77	
1) Мероприятия по уличному освещению	1 263 000,00	1 210 897,69	1 263 000,00	52 102,31
2) Мероприятия по организации и содержанию мест захоронения	6 400,00	6 400,00	6 400,00	0,00
3) Прочие мероприятия по благоустройству городских округов и поселений	636 000,00	636 000,00	1 037 956,77	- 401956,77
Дорожное хозяйство	1 335 558,30	1 335 558,30	1 335 558,30	0,00

Таблица 5 отражает задолженность Устьянского сельсовета в 2017 году перед поставщиком ООО «Водоканал Абанского района» по ремонту котельной в д.Денисовка ул. Школьная д.1 в размере 401956,77 рублей. Соответственно, Администрация Устьянского сельсовета во избежание судебных разбирательств и контроля вышестоящих органов данную сумму оплатила в начале 2018 года из собственных средств, что сейчас отрицательно сказывается на бюджете Устьянского сельсовета.

Кроме этого, актуальной проблемой в управлении является планирование и распределение ресурсов. На мероприятия по уличному освещению в 2017 году средства были запланированы больше на 52 102,31 рублей, чем фактически израсходованная сумма за год, так как счет-фактура за потребление электроэнергии за декабрь 2017 года приходит только 15 следующего месяца, то есть 15 января 2018 года в соответствии с муниципальным контрактом ПАО «Красноярскэнергосбыт». В 2018 году запланированы средства на потребление энергетических ресурсов в размере 3 010 000, 00 рублей, но по состоянию на

01.06.2018 года уже израсходовано 65-70 %, в связи с увеличением тарифов на энергетические ресурсы. Соответственно, необходимо данный факт согласовывать с финансовым управлением Абанского района. Данную проблему можно решить посредством проектного управления, которое позволит грамотно спланировать ресурсы МО, а также сформировать и вынести текущую ситуацию в вышестоящие инстанции, чтобы выплатить существующую задолженность перед поставщиком ПАО «Красноярскэнергосбыт».

Важной управленческой проблемой деятельности Администрации Абанского сельсовета является отсутствие инициативы главы Устьянского сельсовета в участии краевых программ на 2018 год. Для улучшения положения по благоустройству села, была возможность участия в конкурсе «Жители – за чистоту и благоустройство» в городских и сельских поселениях. Заявка на участие включала Представлена в Приложении Г. Порядок проведения конкурса «Жители – за чистоту и благоустройство» в городских и сельских поселениях включает все необходимую информацию условий участия.

Целью предоставления субсидий в муниципальные образования является содействие вовлечению жителей в благоустройство населенных пунктов Красноярского края.

В таблице 6 представлены победители конкурса в Абанском районе.

Таблица 6 – Победители конкурса «Жители – за чистоту и благоустройство» Абанского района за 2018 год

№ п/п	Наименование муниципального образования	Сумма, тыс руб
1	Абанский сельский совет	395,00
2	с. Долгий Мост	750,00
3	Заозерновский сельский совет	496,41
4	Новоуспенский сельский совет	300,00
5	Покатеевский сельский совет	280,62
6	с. Турово	327,00
7	Хандальский сельский совет	490,00

Данный конкурс организован министерством строительства и жилищно-коммунального хозяйства Красноярского края, которое распределяет по итогам конкурса средства.

Конкурс «Жители – за чистоту и благоустройство» не прошла заявка Самойловского сельского совета, соответственно была отклонена.

В данном случае проектное управление позволило бы назначить ответственный персонал и спланировать разработку качественного проекта по благоустройству.

Приоритетные направления проектной деятельности органов исполнительной власти Красноярского края были утверждены Губернатором Красноярского края В. А. Толоконским 13 июня 2017 года. В рамках каждого из направлений реализуются приоритетные проекты и программы развития, направленные на создание комфортных условий для жизни населения и формирование современной, конкурентоспособной экономики территории.

Приоритетные направления проектной деятельности:

- образование;
- здравоохранение;
- новые технологии оказания социальных услуг;
- рынок труда и занятость населения;
- экология;
- универсиада;
- инвестиционный климат и развитие предпринимательства;
- инновации и реиндустриализация экономики;
- территориальное развитие края;
- комплексное развитие сельских территорий;
- красноярская Арктика;
- доступное жилье;
- комфортная городская среда;
- дороги Красноярья;
- государственное управление [20].

К основным реализуемым проектам в Красноярском крае относят:

- 1) приоритетные проекты (программы) Российской Федерации;
- 2) приоритетные проекты (программы) стратегического развития Красноярского края;
- 3) отраслевые проекты (программы) развития Красноярского края;
- 4) инфраструктурные проекты (строительство, капитальный ремонт, инфраструктура);
- 5) it-проекты (информатизация);
- 6) системные проекты (организационные изменения для решения государственных задач).

Администрация Устьянского сельсовета имеет ряд проблем, которые требуют немедленного решения. В муниципалитете существуют следующие проблемы: нарастающий износ основных фондов ведет к снижению уровня надежности водопроводных сетей и оборудования, средства в бюджете не запланированы на оформление документов из государственной в муниципальную собственность, неудовлетворительное эксплуатационное состояние автомобильных дорог общего пользования, отсутствие налаженного документооборота и обмена информацией, оперативного взаимоотношения с поставщиками и подрядчиками, отсутствие резервных средств для реагирования на возможные риски, отсутствие грамотного планирования и распределения ресурсов в рамках мероприятий по уличному освещению, отсутствие инициативы главы Устьянского сельсовета в участии краевых программ по благоустройству села, в том числе в конкурсе «Жители – за чистоту и благоустройство» на 2018 год.

Соответственно в рамках направления комплексное развитие сельских территорий Устьянский сельсовет, используя проектное управление, может разработать и предложить проекты по развитию села для решения текущих проблем и улучшения деятельности Администрации Устьянского сельсовета.

Кроме этого проектное управление позволит участвовать и в других приоритетных направлениях в этом и последующих годах.

Проектное управление является решением, которое позволяет охватить полный цикл работ по управлению проектом или программой в соответствии с российскими стандартами и полноценно и безболезненно встроить эту деятельность в существующий бюджетный процесс. Проектный подход в муниципальном управлении имеет ряд таких преимуществ, как эффективность взаимодействия экономических субъектов – участник проекта, возможность достижения социально значимых целей в условиях ограниченности ресурсов, более точное планирование и контроль за реализацией проекта.

3. Внедрение проектного управления на примере Администрации Устьянского сельсовета Абанского района Красноярского края

3.1 Концепция внедрения проектного управления в муниципалитетах

Внедрение проектного управления в Администрации Устьянского сельсовета Абанского района Красноярского края является сложным и трудоемким процессом, который позволит решить ряд существующих проблем и усовершенствовать деятельность муниципального образования.

Внедрение проектное управление позволит:

- 1) уменьшить сроки реализации проектов;
- 2) повысить прозрачность и контролируемость реализуемых проектов;
- 3) в условиях ресурсных ограничений снизить затраты бюджета и минимизировать риски проектов;
- 4) определить роли, полномочия и повысить ответственность персонала.

В муниципальном образовании следует организовать внедрение (или развитие) проектного управления как проект.

В мировой практике проектное управление как инструмент повышения эффективности государственного управления доказывает около семидесяти лет необходимость внедрения. В результате развития существуют организации с системой проектного управления, а также разработаны универсальные методы управления проектами. Правительства таких стран как Германия, США, Франция, Китай, Япония в своей практике предпочитают использовать проектно-ориентированный подход с целью эффективного государственного управления [17]. В России внедрение проектного управления в государственном секторе на федеральном уровне активно развивается на первичной стадии.

Проектное управление начали использовать в Архангельской области, Белгородской области, Воронежской области, Приморском крае, Ярославской области, Ульяновской области, Вологодской области, Тульской области.

Лучшие национальные практики внедрения проектного управления выявляет и демонстрирует конкурс «Проектный Олимп». Рассмотрим в таблице 7 финалистов конкурса на федеральном, региональном и муниципальном уровнях в 2016 году.

Таблица 7 – Финалистов конкурса «Проектный Олимп» на федеральном, региональном и муниципальном уровнях

Критерии оценивания	Призовое место	Федеральный уровень организаций-участников	Региональный и муниципальный уровень организаций-участников
Система управления проектной деятельностью организации	1 место	Центральный банк Российской Федерации	Департамент проектного управления Ханты-Мансийского автономного округа – Югры
	2 место	Федеральное казенное учреждение «Управление федеральных автомобильных дорог «Южный Байкал»	Открытое акционерное общество «Инновационное агентство Ленинградской области»; Комитет экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области;
	3 место	Министерство сельского хозяйства Республики Казахстан	Отделение Пенсионного фонда Российской Федерации по Ставропольскому краю; Агентство стратегических разработок Архангельской области

Целью проекта является внедрения проектного управления за счет собственных средств до 31.12.2018 года для того, чтобы повысить эффективность реализации проектов при соблюдении баланса между временем, стоимостью, содержанием и качеством. Внедрения ПУ позволит повысить эффективность использования ресурсов и добиться результатов, запланированных исполнительными органами местного самоуправления.

Внедрения проектного управления будет эффективным, если на уровне муниципального образования:

- 1) создан и функционирует Проектный офис муниципального образования;
- 2) определены задачи, реализуемые в виде проектов, и сформирован Реестр проектов;
- 3) разработаны методические рекомендации по реализации и управлению изменениями проектов;
- 4) определены типовые роли и обязанности участников проектов.

Кроме этого эффект проектного управления для каждого проекта зависит от: определения руководителя и руководителя рабочей группы проекта; утверждения паспорта проекта; формирования команды проекта, распределения ответственности; разработки сводного плана проекта; формирования отчетности.

Для эффективного внедрения проектного управления необходимо ответственность по внедрению системы проектного управления на муниципальном уровне возложить на главу сельсовета. Руководитель проекта несет полную ответственность за достижение целей, показателей, результатов.

Чтобы разбить проект по внедрению проектного управления на уровне муниципалитета на простые и понятные компоненты следует использовать структурная декомпозиция работ, которая также позволит спланировать все необходимые работы проекта.

Структурная декомпозиция работ – это представление проекта в виде иерархического систематизированного перечня задач. Представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов проекта различной степени детализации.

В таблице 8 представлена структурная декомпозиция работ, которая раскрывает основную суть проекта по внедрению системы проектного управления в муниципальном образовании.

Таблица 8 – Структурная декомпозиция работ на примере Устьянского сельсовета

Внедрение проектного управления в МО			
Инициация	Планирование	Реализация	Завершение
<p>Предложение по проекту: 1)описание существующих проблем; 2)формулирование цели, задач, сроков; 3)расчет бюджета; 4)стратегические возможности и риски; 5)одобрение предложения</p> <p>Запуск проекта: 1)разработка паспорта проекта; 2)формирование команды; 3)обоснование проекта; 4)предоставление плана по распределению ресурсов бюджета.</p>	<p>Разработка сводного плана проекта: 1)создание СДР; 2)оценка ресурсов; 3)разработка плана проекта по контрольным точкам; 4)формирование портфеля проектов; 5)разработка плана финансового обеспечения проекта; 6)разработка плана согласований и контрольных мероприятий проекта; 7)разработка плана управления проектом.</p>	<p>Внедрение ПУ 1)разработка и утверждение НПА и методических рекомендаций: а) разработка и утверждение приказа о внедрении ПУ в МО; б) изменение и утверждение Устава МО; с) разработка и утверждение методических рекомендаций по реализации и управлению изменениями проектов (программ); 2)обучение участников проектного управления; 3)создать проектный офис на уровне МО; 4)реализация сводного плана проекта: а) определение контрольных точек проекта; б) утверждение портфеля проектов; с) утверждение бюджет проекта; д) согласование контрольных мероприятий; е) утверждение плана управления проектом 5)проработать собственные проекты: а) усовершенствовать проекты в рамках приоритетных направлений; б)проработать участие в приоритетных направлениях: а) разработать проект по приоритетному направлению края «Комплексное развитие сельских территорий»;</p>	<p>1)принятие работ проектным офисом; 2)формирование результатов завершения проекта; 3)составление итогового отчета о результатах проекта.</p>

Продолжение таблицы 8

Инициация	Планирование	Реализация	Завершение
		б) разработать проект по приоритетному направлению края «Дороги Красноярья»; с) разработать проект по приоритетному направлению «ЖКХ и городская среда»; 7) согласовать разработанные проекты с проектным офисом МО; d) 8) представить разработанные проекты на рассмотрение в проектный комитет края.	

Данные таблицы 8 «Структурная декомпозиция работ на примере Устьянского сельсовета» в более широком виде представлены в диаграмме Гантта, позволяющей наглядно представить сроки реализации работ.

Диаграмма Гантта представляет собой алгоритм календарного планирования проекта, с целью формирования расписания, которое определяет плановые даты начала и завершения операций проекта.

Для построения диаграммы Гантта с целью представления проекта по внедрению проектного управления на уровне муниципалитета была задействована структурная декомпозиции работ, а также определены сроки и последовательность данных операций и назначены ресурсы. Кроме этого диаграмма дополнена взаимосвязями между операциями, которые представляют последовательность их выполнения с целью формирования логики реализации проекта.

Проект по внедрению проектного управления в муниципальное образование запланирован на 138 (сто тридцать восемь) рабочих дней. Сроки проекта определены с конца второго квартала по четвертый квартал включительно. Начало проекта с 15.06.2018 года окончание 25.12.2018 года. Для реализации проекта необходимо 238 502,00 (двести семьдесят одна тысяча триста сорок два) рубля и 666 рабочих часов.

Проект по внедрению ПУ возглавляет руководитель проекта. В состав команды проекта входит персонал Устьянского сельсовета: главный бухгалтер, который осуществляет роль руководителя рабочей группы, специалист первой категории в роли администратора, специалист в роли участника рабочей группы № 1 и бухгалтер в роли участника рабочей группы № 2. Проект подразумевает формирование проектного офиса, который состоит из руководителя проекта и администратора. В Приложении Б представлен проект по внедрению ПУ в муниципальное образование, где отражено расписание с длительностью, плановыми датами проекта, а также отражены роли участников проекта. На рисунке 6 разработанный проект по внедрению ПУ в муниципальное образование сформированный в диаграмме Гантта.

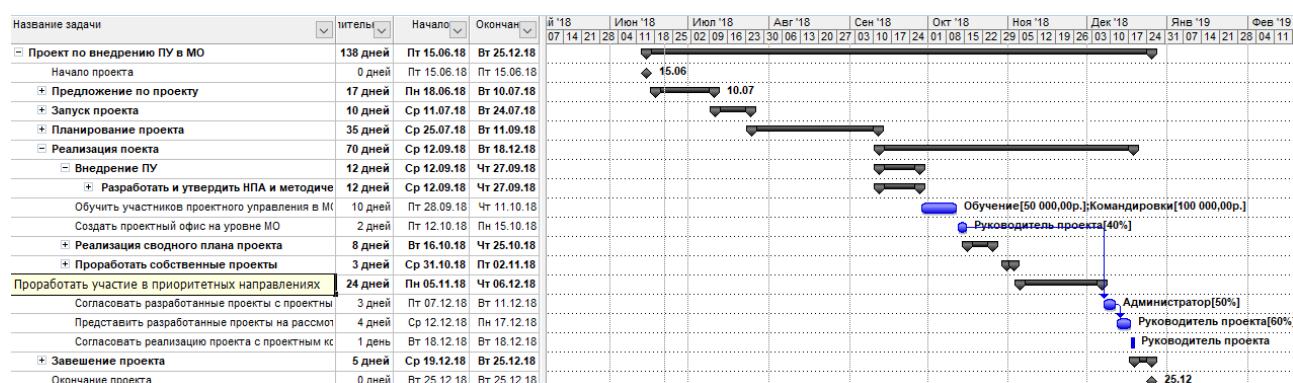


Рисунок 6 – Проект по внедрению ПУ, представленный в диаграмме Гантта

Проект по внедрению ПУ в МО начинает свое существование с «начала проекта». Руководитель проекта организует работу по формированию предложения проекта, которое раскрывает описание существующих проблем, постановку цели, задач, сроков, расчет бюджета, стратегические возможности и риски. Проектный офис края рассматривает предложение, после чего выносит решение. В случае одобрения предложения начинается работа над проектом – запуск проекта. На стадии инициирования проекта руководителем рабочей группы разрабатывается паспорт проекта, руководителем проекта осуществляется формирование команды, а администратор обосновывает проект.

Вторая стадия – планирование проекта, которая подразумевает разработку сводного плана проекта, который формирует руководитель рабочей группы.

Следующая стадия – реализация проекта. На данном этапе осуществляется внедрение ПУ руководителем проекта. Для осуществления внедрения ПУ необходимо разработать, и утвердить НПА и методические рекомендации, обучить участников проектного управления, создать проектный офис на уровне МО, реализовать сводный план проекта, а также проработать собственные проекты и проработать участие в приоритетных направлениях края. После осуществления данных операций необходимо согласовать разработанные проекты с проектным офисом МО и представить разработанные проекты на рассмотрение в проектный комитет края. В данном этапе участвуют все участники проекта по внедрению ПУ в муниципальное образование.

На стадии завершения проекта осуществляется принятие работ проектным офисом края. Результаты завершения проекта оформляются руководителем рабочей группы в итоговый отчет проекта. Таким образом, осуществляется окончание проекта.

В любом проекте процесс оценки ресурсов является важным, так как это процесс оценки типа и количества материалов, человеческих ресурсов, оборудования необходимых для выполнения каждой операции.

Ресурсы проекта – это совокупность условий, которые дают возможность реализовать цели проекта (персонал, технологии, оборудование, расходные материалы, офисные и транспортные расходы). Ресурсы в стоимостном выражении являются затратами проекта и сводятся в бюджет проекта. [8] Ресурсы для выполнения проекта по внедрению ПУ в муниципальное образование представлены в таблице 7.

Таблица 9 – Ресурсы проекта

Ресурсы	Тип	Затраты	Трудозатраты
Администратор	Трудовой	7360	64
Командировки	Затраты	100000	0

Продолжение таблицы 9

Ресурсы	Тип	Затраты	Трудозатраты
Обучение	Затраты	50000	0
Проектный комитет (рук пр., админ)	Трудовой	6240	20,8
Руководитель проекта	Трудовой	26862	145,2
Руководитель рабочей группы	Трудовой	22200	177,6
Участник раб группы 1	Трудовой	9440	94,4
Участник раб группы 2	Трудовой	16400	164
Общий итог	-	238502	666

Таким образом, внедрение проектного управления в муниципальном образовании позволит достичь результатов в срок и в рамках бюджета. Для этого был разработан проект по внедрению ПУ в муниципальном образовании в соответствии со структурной декомпозицией работ и представлен в виде диаграммы Гантта. Диаграмма Гантта позволяет представить полный комплекс работ проекта по внедрению ПУ в муниципальное образование и связей между ними.

3.2 Оценка эффективности внедрения проектного управления в муниципалитете

В Администрации Устьянского сельсовета вопросы управленческого характера решают Глава сельсовета и Устьянский сельский совет депутатов.

Принятие управленческих решений отражают функционирование и изменения в муниципалитете и соответствуют исполнению законодательных актов, приказов обязательств.

В муниципальной власти принятие управленческих решений главой сельсовета должно удовлетворять потребности большинства населения. Существующие проблемы решаются посредством выбора главы сельсовета, без использования методов анализа ситуации. По распоряжению главы сельсовета, осуществляется оформление документов из государственной в муниципальную собственность, только в случае требования контролирующих органов. В начале года поступило постановление, требованием которого являлось оформление прилегающего участка к котельной в д. Денисовка ул. Лесная 24. В связи с этим

в срочном порядке проведен ряд работ по выяснению принадлежности участка и оформлению его в муниципальную собственность.

Для улучшения дорог общего пользования глава сельсовета также участвует в электронном аукционе для выбора наиболее выгодного подрядчика по предоставлению услуг по ремонту дорог. В данном случае для улучшения дорожной ситуации используются средства краевого бюджета.

Управленческая проблема отсутствия налаженного документооборота и обмена информацией решается с помощью предоставления доступа к справочно-правовой «Консультант Плюс».

Кроме этого, регулярное взаимодействие с поставщиками и подрядчиками позволяют чаще заключать контракты грамотно составленные.

Подрядчики реализуют оказание услуг в установленные контрактом сроки и в надлежащем качестве.

Принятие работ осуществляется подписанием акта о приемке работ главой сельсовета. Также глава контролирует сроки исполнения контрактов, финансируемые за счет краевого бюджета, так как главный бухгалтер составляет отчет об исполнении средств краевого бюджета.

Планирования сроков и контроля реализации контрактов главой сельсовета Государственное предприятие Красноярского края «Дорожно-эксплуатационная организация» обеспечила выполнение работ по ремонту автомобильных дорог общего пользования за счет краевых средств заблаговременно. Кроме этого, ООО Водоканал Абанского района выполнил работы по замене водогрейного котла котельной за счет средств краевого бюджета раньше предусмотренного муниципальным контрактом срока. Исполнение муниципальных контрактов и их сроков представлено в Приложении Д.

В связи с тем, что выделяемые из краевого бюджета средства на целевое использование, расход которых контролируется на уровне субъекта РФ, а также местным самоуправлением, то выполнение контрактов реализуется

заблаговременно поставщиками и подрядчиками. Процесс контроля реализации данных контрактов осуществляет глава Устьянского сельсовета.

Планирование бюджета на 2017 год Устьянского сельсовета осуществлялось в декабре прошлого года. По данным отчета о финансовых результатах исполнение средств муниципальным образованием разнится с запланированным бюджетом сельсовета. В таблице 10 представлена информация об исполнении бюджета Администрации Устьянского сельсовета на 2017 год.

Таблица 10 – Исполнение бюджета Администрации Устьянского сельсовета

Наименование показателя	Запланировано в соответствии с бюджетом на 2017 год, тыс. рублей	Заключенные контракты		Исполнено, тыс. рублей
		Количество, ед.	Общая сумма, тыс. рублей	
ГП «КрайДЭО» Ремонт автомобильных дорог за счет краевого бюджета	710	1	710	710
Абанский филиал ГП «КрайДЭО» Ремонт автомобильных дорог за счет местного бюджета	470	5	410	410
ПАО «Ростелеком», услуги связи	62,9	2	54,9	54,9
ПАО «Красноярскэнергосбыт» коммунальные услуги	2638,8	1	2485,1	2485,1
ООО Водоканал, ООО ЖКХ и прочие: работы, услуги по содержанию имущества	1400	19	1400	1400
Итого	5281,7	28	5060	5060

По данным таблицы 9 реализация бюджета сельсовета выполнена на 95, 8 процентов. Сумма неисполненных средств на ремонт автомобильных дорог за счет местного бюджета составила 60,0 тысяч рублей. Средств на услуги связи и коммунальные услуги не исполнены в сумме 161,7 тысяч рублей. Общая сумма не использованных средств из-за недостатка планирования бюджета на 2017 год составляет 221,7 тысяч рублей.

При внедрении проектного управления мы будем вынуждены планировать проекты таким образом, чтобы не допускать необоснованных резервов сроков и денежных средств, которые могут быть израсходованы на другие цели.

Внедрение проектного управления позволит создать контролирующий орган принятия решений – Проектный офис. Положение о Проектном офисе и его составе утверждается постановлением правительства Красноярского края. В проектный офис входят глава сельсовета, выполняющий роль руководителя проекта, а также администратор – специалист первой категории. Распределение ролей и формирование команды проекта осуществляет руководитель проекта, то есть глава сельсовета.

Руководитель рабочей группы совместно с руководителем проекта разрабатывают и утверждают методические рекомендации управления проектами и проектной деятельностью в Администрации Устьянского сельсовета на основании методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти, утвержденных Распоряжением Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 года N 26Р-АУ.

Методические рекомендации управления проектами и проектной деятельностью в Администрации Устьянского сельсовета включают общие положения, понятия и определения, инициацию проекта, планирование проекта, исполнение проекта, корректировку, закрытие проекта, мониторинг и контроль проекта.

В соответствии с данными методическими рекомендациями Проектный офис – это офис по управления проектами в Администрации Устьянского сельсовета, совещательный орган, принимающий управленческие решения в части планирования и контроля, запуска и реализации проектов (программ), осуществляющий достижения контрольных событий и показателей деятельности муниципалитета.

Методические рекомендации предусматривают роли и обязанности участников проекта. Руководителю проекта подчиняются все участники проекта. В таблице представлено соответствие ролей участников проекта персоналу муниципалитета.

Таблица 11 – Соответствие ролей участников проекта персоналу

№ п/п	Роли участников проекта	Наименование должности
1	Руководитель проекта	Глава сельсовета
2	Руководитель рабочей группы	Главный бухгалтер
3	Администратор	Специалист 1 категории
4	Участник рабочей группы № 1	Специалист
5	Участник рабочей группы № 2	Бухгалтер
6	Проектный офис	Руководитель проекта, администратор

Таким образом, распределение ролей осуществляется руководителем проекта с учетом разработанных методических рекомендаций.

Успех проектной деятельности во многом зависит от работы проектного офиса. Проектный офис определяет задачи, которые необходимо реализовать в проекты.

Проектное управление позволит улучшить систему управления в муниципальном образовании и решить ряд существующих проблем.

Используя подход проектного управления, существует возможность спланировать и осуществить проекты по приоритетным направлениям края и тем самым решить проблемы по состоянию дорог, благоустройству и некоторые другие вопросы в рамках приоритетных направлений. Учитывая, что внедрение проектного управления позволит сформировать команду по разработке проектов и проектный офис муниципалитета, обучить персонал в соответствии со стандартами проектного управления, то дальнейшая деятельность муниципалитета с применением данного подхода позволит усовершенствовать и разработать проекты по приоритетным направлениям.

Проект «Дороги Устьянска» по приоритетному направлению края «Дороги Красноярья» дает возможность значительно улучшить состояние автомобильных дорог общего пользования. Необходимо вынести на рассмотрение предложение проекта по данному приоритетному направлению, одобрение которого будет осуществлять проектный офис МО, а после проектный

комитет края. Целью проекта является ремонт асфальтобетонного покрытия дороги общего пользования в с. Устьянск по ул. 1 Мая.

К задачам проекта «Дороги Устьянска» относятся:

- обеспечение безопасности участников движения;
- обеспечение ремонта асфальтобетонного покрытия дороги;
- информирование участников дорожного движения до начала проведения работ.

Общая сумма проекта 750,00 тысяч рублей. Сумма запрашиваемого гранта. Общая информация по проекту «Дороги Устьянска» представлена в таблице 12. Техническое задание проекта утверждает руководитель проекта.

Таблица 12 – Общая информация о проекте «Дороги Устьянска»

Наименование показателя	Планирование
Общая сумма проекта	750,0 тысяч рублей
Сумма запрашиваемого гранта	727,5 тысяч рублей
Срок реализации проекта	с 3.06.2019 г. по 01.08.2019 г.
Ремонт асфальтобетонного покрытия дорог однослойного толщиной 50 мм	ул. 1 мая протяженность 230 метров, ширина 6 метров

Проектный офис позволит обеспечить: календарное планирование, сбор и формирование отчетности, организацию и проведение совещаний, контроль исполнения проектных решений.

После одобрения предложения руководитель рабочей группы подготавливает паспорт проекта. Администратор предоставляет обоснование проекта, посредством планирования и распределения ресурсов бюджета.

После чего команда проекта осуществляет разработку сводного плана.

После согласования с проектным комитетом края, проектный офис выносит решение о реализации проекта в соответствии со сводным планом проекта.

По завершению проекта проектный офис осуществляет принятие работ, а руководитель проекта, руководитель рабочей группы и администратор формируют:

1) основные положения проекта по ремонту автомобильной дороги общего пользования с. Устьянск ул. Мира;

2) сводную информацию проекта о осуществлении работ по ремонту автомобильной дороги общего пользования с. Устьянск ул. Мира;

3) отчет о достижении цели и показателей проекта по ремонту автомобильной дороги общего пользования с. Устьянск ул. Мира;

4) отчет о достижении результатов проекта по ремонту автомобильной дороги общего пользования;

5) отчет о соблюдении сроков проекта по ремонту автомобильной дороги общего пользования;

6) отчет об исполнении бюджета проекта по ремонту автомобильной дороги общего пользования;

7) контрольный лист передачи архива приоритетного проекта или программы.

Итоговый отчет готовится на основании данных мониторинга проекта по ремонту автомобильной дороги общего пользования в части реализации паспорта и сводного плана.

Проектное управление позволит запланировать сроки, ресурсы и определить участников проекта по благоустройству села приоритетного направления края «Комплексное развитие сельских территорий» в конкурсе «Жители – за чистоту и благоустройство» на 2019 год.

Проект по благоустройству в рамках конкурса «Жители – за чистоту и благоустройство» на 2019 год называется «Тебе село родное». Для реализации проекта размер средств, необходимых на реализацию проекта составляет 255 000,00 (двести пятьдесят пять тысяч) рублей. Размер запрашиваемого гранта составляет 240 000,00 (двести сорок тысяч) рублей. Средства, используемые в рамках проекта из собственного бюджета, составляют 15 000,00 (пятнадцать тысяч) рублей. Срок осуществления проекта запланирован на 4 месяца. В приложении Г представлена заявка на участие в конкурсе «Жители – за чистоту и благоустройство» на 2019 год.

Внедрение проектного управления позволит муниципалитету разработать в рамках приоритетных направлений типовые проекты, которые будут осуществлены за счет краевого бюджета. Соответственно, собственные доходы бюджета проектный офис вправе распределить на такие вопросы, как оформление документов из государственной в муниципальную собственность, налаживание взаимоотношений с поставщиками, а именно оплата обязательств муниципалитетом за оказанные услуги в установленный срок и планирование дальнейшей работы. Все это позволит избежать штрафных санкций по отношению муниципального образования со стороны контролирующих органов и повысить эффективность использования ресурсов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Внедрение проектного управления в органы исполнительной власти муниципального управления активно развивается и реализуется на практике, что позволяет органам власти в условиях ограниченности ресурсов грамотно планировать и достигать поставленных целей в соответствии со сроками проектов.

Отметим, что Президент Российской Федерации В.В. Путин выделил Проектное управление в качестве одного из ключевых инструментов эффективного управления в органах государственной власти.

Расширяется теоретическая база российского проектного управления – создаются новые национальные стандарты в системе ГОСТ, так как для реализации масштабных проектов государственного значения (государственные и целевые программы) требуются прозрачность управления, оперативность и обоснованность принимаемых решений, качество планирования.

В Красноярском крае активно развивается проектное управление. Интерес к проектному управлению как к комплексной содержательной деятельности неуклонно растет и на муниципальном уровне.

Проектное управление является решением, которое позволяет охватить полный цикл работ по управлению проектом или программой в соответствии с российскими стандартами и полноценно и безболезненно встроить эту деятельность в существующий бюджетный процесс Администрации Устьянского сельсовета.

Таким образом, внедрение проектного управления в муниципальном образовании позволит достичь результатов в срок и в рамках бюджета. Для этого был разработан проект по внедрению ПУ в муниципальном образовании в соответствии со структурной декомпозицией работ и представлен в виде диаграммы Гантта. Диаграмма Гантта позволяет представить полный комплекс работ проекта по внедрению ПУ в муниципальное образование и связей между ними.

Внедрение проектного управления позволит муниципалитету разработать в рамках приоритетных направлений типовые проекты, которые будут осуществлены за счет краевого бюджета. Соответственно, собственные доходы бюджета проектный офис вправе распределить на вопросы, требующие решений, что позволит избежать штрафных санкций со стороны контролирующих органов и повысить эффективность использования ресурсов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в российской федерации. [Электронный ресурс] : федер. Закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ. // Справочная правовая система «консультантплюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/.
2. О принятии мер федеральными государственными органами, федеральными государственными учреждениями – главными распорядителями средств федерального бюджета по увеличению с 1 января 2018 года оплаты труда работников подведомственных учреждений [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства РФ от 06.12.2017 N 2716-р// Справочная правовая система «Консультантплюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_284653/.
3. Перечень поручений по итогам Петербургского международного экономического форума [Электронный ресурс] : поручение Президента РФ от 14 июля 2015 года № Пр-13661 // Официальные сетевые ресурсы Президента России. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/50024>.
4. Ежегодное Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию [Электронный ресурс] : Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 01.12.2016 г. // Справочная правовая система «Консультантплюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207978/.
5. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года [Электронный ресурс] : основные направления деятельности Правительства от 14 мая 2015 г. // Правительство России. – Режим доступа: <http://government.ru/news/18119/>.
6. Проектное управление в системе государственного управления [Электронный ресурс] : Центр проектного менеджмента РАНХиГС .– Режим доступа: <https://pm.center/projectmanagement/proektное-upravlenie-v-sisteme-gosudarstvennogo-upravleniya/>.

7. Об организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Красноярского края [Электронный ресурс] : распоряжение Губернатора Красноярского края от 16.11.2016 г. № 606-рг // Официальный интернет-портал правовой информации. Красноярский край. – режим доступа: <http://zakon.krskstate.ru/doc/36167>.

8. Об утверждении Положения об организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Красноярского края [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Красноярского края от 20.02.2017 № 103-п // Официальный интернет-портал правовой информации. Красноярский край – Режим доступа: <http://zakon.krskstate.ru/doc/39729>.

9. Устав Администрации Устьянского сельсовета Абанского района Красноярского края 2017 г.

10. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти [Электронный ресурс] : методические рекомендации по распоряжению Минэкономразвития России № 26Р-АУ от 14 апреля 2014 г. // Центр проектного менеджмента .– Режим доступа: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/3885a23f-5065-461b-a66d-1cfb63f62de5/Методические%2Врекомендации%2Впо%2Ввнедрению%2Впроектного%2Вуправления%2Вв%2Ворганах%2Висполнительной%2Ввласти.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=3885a23f-5065-461b-a66d-1cfb63f62de5>.

11. Методические рекомендации по подготовке предложения по приоритетному проекту (программе) [Электронный ресурс] Центр проектного менеджмента .– Режим доступа: <https://pm.center/library/metodicheskie-rekomendatsii/metodicheskie-rekomendatsii-po-podgotovke-predlozheniya-po-prioritetnomu-proektu-programme/>.

12. Методические рекомендации по подготовке паспорта приоритетного проекта [Электронный ресурс] Центр проектного менеджмента. – Режим доступа: <https://pm.center/library/metodicheskie-rekomendatsii/metodicheskie-rekomendatsii-po-podgotovke-pasporta-prioritetnogo-proekta/>.

13. Методические рекомендации по подготовке сводного и рабочего планов приоритетного проекта (программы) [Электронный ресурс] Центр проектного менеджмента .– Режим доступа: <https://pm.center/library/metodicheskie-rekomendatsii/metodicheskie-rekomendatsii-po-podgotovke-svodnogo-i-rabochego-planov-prioritetnogo-proekta-programm/>.

14. Методические рекомендации по реализации и управлению изменениями приоритетных проектов и программ [Электронный ресурс] : Центр проектного менеджмента .– Режим доступа: <https://pm.center/library/metodicheskie-rekomendatsii/metodicheskie-rekomendatsii-po-realizatsii-i-upravleniyu-izmeneniyami-prioritetnykh-proektov-i-progr/>.

15. Методические рекомендации по завершению приоритетного проекта (программы) [Электронный ресурс] : Центр проектного менеджмента .– Режим доступа: <https://pm.center/library/metodicheskie-rekomendatsii/metodicheskie-rekomendatsii-po-zaversheniyu-prioritetnogo-proekta-programmy/>.

16. Васильев А. И., Прокофьев С. Е. Организация проектного управления в органах государственной власти [Электронный ресурс] // Журнал «Управленческие Науки». – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-proektnogo-upravleniya-v-organah-gosudarstvennoy-vlasti>.

17. Ламыш М. В. Внедрение проектного управления в работу органов государственной власти [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Молодежный научный вестник» апрель 2018 г. Экономические науки. – Режим доступа: <http://www.mnvnauka.ru/2018/04/Lamysh.pdf>

18. Моисеев И.В. Предпосылки внедрения проектного управления в госсекторе. [Электронный ресурс] // Рекомендации компании БТФ от 21.03.2017 г.». – Режим доступа: <http://lean-tech.slcenter.udsu.ru/files/1327449577.pdf>.

19. Чурилов А. А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России [Электронный ресурс] // Молодой ученый. – 2013 г. №3. с. 299-301. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/50/6423/>.

20. Направления стратегического развития и приоритетные направления проектной деятельности. [Электронный ресурс] : официальный интернет-портал правовой информации. Красноярский край . – Режим доступа: <http://www.krskstate.ru/project/prioritynapr>

21. Опыт построения системы управления проектной деятельностью в Крыму. [Электронный ресурс] : ГК Проектная Практика. – Режим доступа: <https://blog.pmppractice.ru/2018/01/11/opyt-postroeniya-sistemy-upravleniya-p/>.

22. Город Армянск (Республика Крым) на защите проектов в РАНХиГС занял первое место, представив лучшую программу развития моногорода. [Электронный ресурс] : ГК Проектная Практика. Конкурс «Проектный Олимп». – Режим доступа: <https://pmppractice.ru/news/2017/3488/>

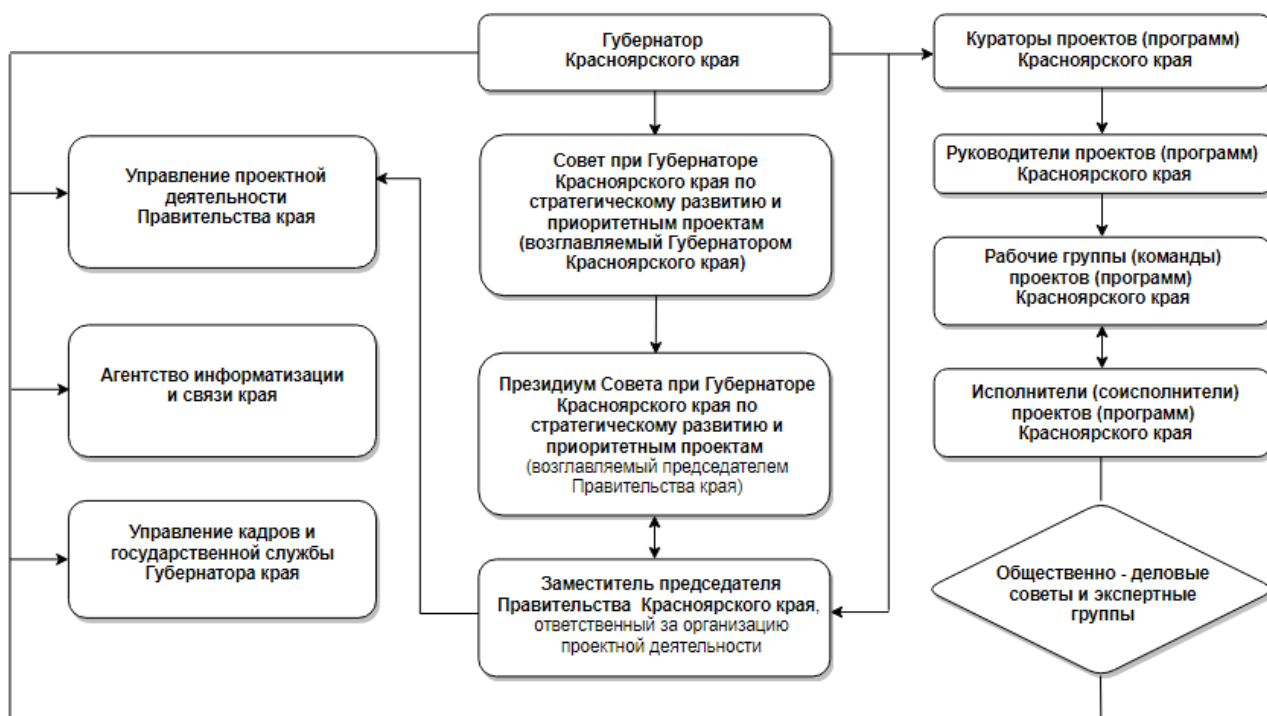
23. Книга участника Проектной деятельности при поддержке Центра проектного менеджмента РАНХиГС. – 11 с.

24. Книга участника Проектной деятельности при поддержке Центра проектного менеджмента РАНХиГС. – 29 с.

25. Внедрение проектного управления на муниципальном уровне: Интеграция со стратегией развития муниципального образования. . [Электронный ресурс] : Красноярский экономический форум Режим доступа – <http://www.krasnoforum.ru/program/vnedrenie-proektnogo-upravleniya-na-municipalnom-urovne-integraciya-so-strategiej-razvitiya-municipalnogo-obrazovaniya/>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Схема управления проектной деятельностью



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Проект по внедрению ПУ в муниципальное образование

Название ресурса	Длительность	Начало	Окончание	Название ресурса
Проект по внедрению ПУ в МО	138 дней	11.07.2018	16.07.2018	
Начало проекта	0 дней	17.07.2018	17.07.2018	
Предложение по проекту	17 дней	18.07.2018	24.07.2018	Руководитель проекта[10%]
Описание существующих проблем	2 дней	18.07.2018	24.07.2018	Участник раб группы 1[40%]
Формулирование цели, задач, сроков	3 дней	25.07.2018	11.09.2018	Руководитель проекта[15%]
Расчет бюджета	5 дней	25.07.2018	11.09.2018	Участник раб группы 2[30%]
Стратегические возможности и риски	4 дней	25.07.2018	27.07.2018	Администратор[15%]
Одобрение предложения	2 дней	30.07.2018	06.08.2018	
Запуск проекта	10 дней	07.08.2018	22.08.2018	
Разработка паспорта проекта	4 дней	07.08.2018	14.08.2018	Руководитель рабочей группы[40%]
Формирование команды	1 день	15.08.2018	22.08.2018	Руководитель проекта[60%]
Обоснование проекта	5 дней	23.08.2018	30.08.2018	Администратор[30%]
Предоставление плана по распределению ресурсов бюджета	5 дней	31.08.2018	05.09.2018	Участник раб группы 2[60%]
Планирование проекта	35 дней	06.09.2018	11.09.2018	
Разработка сводного плана проекта	35 дней	06.09.2018	11.09.2018	
Создание СДР	3 дней	12.09.2018	17.12.2018	Руководитель проекта[20%]
Оценка ресурсов	6 дней	12.09.2018	27.09.2018	Руководитель рабочей группы[60%]
Разработка плана проекта по контрольным точкам	12 дней	12.09.2018	27.09.2018	Администратор[30%]
Формирование контрольных точек проекта	6 дней	12.09.2018	17.09.2018	Руководитель проекта[40%]
Формирование портфеля проектов	6 дней	18.09.2018	19.09.2018	Руководитель рабочей группы[40%]
Разработка плана финансового обеспечения проекта	6 дней	20.09.2018	26.09.2018	Руководитель рабочей группы[60%]
Разработка плана	4 дней	27.09.2018	27.09.2018	Руководитель

Продолжение приложения Б

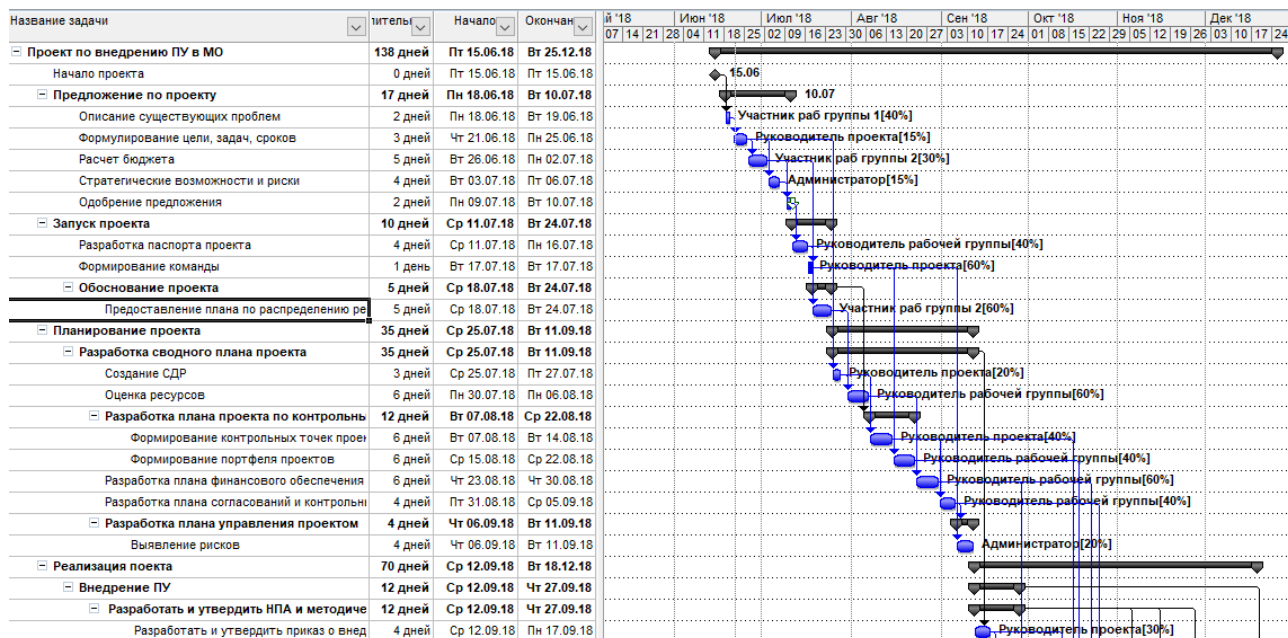
согласований и контрольных мероприятий проекта				рабочей группы[40%]
Разработка плана управления проектом	4 дней	28.09.2018	11.10.2018	Руководитель проекта[40%]
Выявление рисков	4 дней	12.10.2018	15.10.2018	Администратор[20%]
Реализация проекта	69 дней	16.10.2018	25.10.2018	
Внедрение ПУ	12 дней	16.10.2018	17.10.2018	Руководитель рабочей группы[40%]
Разработать и утвердить НПА и методических рекомендаций	12 дней	18.10.2018	19.10.2018	Руководитель проекта[10%]
Разработать и утвердить приказ о внедрении ПУ в МО	4 дней	22.10.2018	24.10.2018	Руководитель проекта[30%]
Изменение и утверждение Устава МО	2 дней	25.10.2018	25.10.2018	Руководитель проекта[20%]
Разработать методические рекомендации по реализации и управлению изменениями проектов (программ)	5 дней	31.10.2018	02.11.2018	Руководитель рабочей группы[50%]
Утвердить методические рекомендации по реализации и управлению изменениями проектов (программ)	1 день	31.10.2018	02.11.2018	Руководитель проекта[30%]
Обучить участников проектного управления в МО	10 дней	05.11.2018	06.12.2018	Обучение[50 000,00р.]; Командировки[100 000,00р.]
Создать проектный офис на уровне МО	2 дней	05.11.2018	14.11.2018	Руководитель проекта[40%]
Реализация сводного плана проекта	8 дней	15.11.2018	26.11.2018	
Определить контрольные точки проекта	2 дней	27.11.2018	06.12.2018	Проектный комитет (рук пр., админ)[30%]
Утвердить портфель проектов	2 дней	07.12.2018	11.12.2018	Руководитель проекта[30%]
Утвердить бюджет проекта	3 дней	12.12.2018	17.12.2018	Руководитель проекта
Согласовать контрольные мероприятия	1 день	17.12.2018	17.12.2018	Проектный комитет (рук пр., админ)
Проработать собственные проекты	3 дней	19.12.2018	25.12.2018	
Усовершенствовать проекты в рамках приоритетных направлений края	3 дней	19.12.2018	20.12.2018	Участник рабочей группы 1
Проработать участие в приоритетных направлениях	24 дней	21.12.2018	25.12.2018	
Окончание приложения Б				

Разработать проект по приоритетному направлению края "Комплексное развитие сельских территорий"	8 дней	21.12.2018	25.12.2018	Участник группы 2 раб
Разработать проект по приоритетному направлению края "Дороги Красноярья"	8 дней	25.12.2018	25.12.2018	Участник группы 1 раб
Разработать проект по приоритетному направлению "ЖКХ и городская среда"	8 дней	27.11.2018	06.12.2018	Участник группы 2 раб
Согласовать разработанные проекты с проектным офисом МО	3 дней	07.12.2018	11.12.2018	Администратор[50%]
Представить разработанные проекты на рассмотрение в проектный комитет края	4 дней	12.12.2018	17.12.2018	Руководитель проекта[60%]
Согласовать реализацию проекта с проектным комитетом	1 день	17.12.2018	17.12.2018	Руководитель проекта[40%]
Завешение проекта	5 дней	19.12.2018	25.12.2018	Руководитель проекта[10%]
Принятие работ проектным офисом	2 дней	19.12.2018	20.12.2018	Проектный комитет (рук пр., админ)[50%]
Формирование результатов завершения проекта	3 дней	21.12.2018	25.12.2018	
Составление итогового отчета о результатах проекта	3 дней	21.12.2018	25.12.2018	Руководитель рабочей группы[70%]
Окончание проекта	0 дней	25.12.2018	25.12.2018	

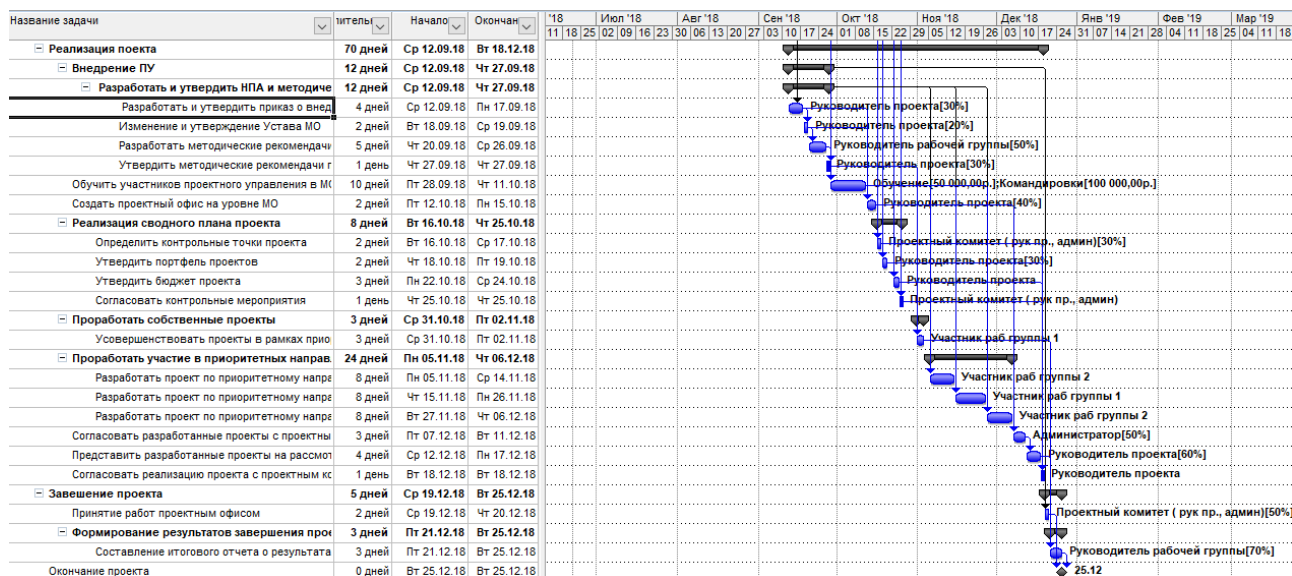
ПРИЛОЖЕНИЕ В

Проект по внедрению ПУ в диаграмме Гантта

Форма 1 – этапы проекта по внедрению ПУ



Форма 2 – этапы проекта по внедрению ПУ



ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Заявка на участие в конкурсе по благоустройству

ЗАЯВКА

на участие в конкурсе «Жители - за чистоту и благоустройство»

Муниципальное образование: Устьянский сельсовет

Абанского района Красноярского края

Проект «Тебе, село родное»

Размер запрашиваемого гранта: 240,0 тыс. рублей.

Размер средств, необходимых на реализацию проекта по благоустройству 255,0 тыс. рублей.

Срок реализации проекта по благоустройству с 01.06.2019 по 30.09. 2019 года.

Проект направлен на благоустройство села; создание условий для отдыха жителей села, патриотического воспитания подрастающего поколения. Для организации досуга, отдыха на открытом воздухе. Все это будет достигнуто через обустройство и освещение открытой площадки на территории парка «Юность», благоустройства и озеленения территории вокруг памятника односельчанам павшим в годы Великой Отечественной войны 1941-1945 годы.

Заявка согласована с администрацией Абанского района Красноярского края

Глава Абанского района

С.А. Гузов

Приложение 1 к заявке на участие в конкурсе «Жители - за чистоту и благоустройство» представляет проект по благоустройству на 3 листах.

Глава Устьянского сельсовета

А.В. Яблоков

Дата 10.06.2018 год.

Контактный телефон: 8(39163)72 272.

В таблице 1 представлены общие сведения проекта.

Таблица 1 – Общие сведения проекта.

Название	«Тебе село родное»
Размер запрашиваемого гранта	240,0 тыс.руб.
Размер средств, необходимых на реализацию проекта	255,0 тыс. руб.
Срок реализации проекта	4 месяца

2.Содержание проекта

2.1. На территории села Устьянск проживает 1047 человек. Село Устьянск-одно из старинных сибирских сел, оно основано в 1610 году. В центре села расположен Дом культуры. И около него в 2009 году был заложен парк «ЮНОСТЬ», В парке были разбиты клумбы, установлены лавочки, построены беседки. Пожелания жителей села, чтобы в этом парке появились новые качели, карусели, освещение и парк стал лучшим местом отдыха для всех жителей села. Тут же неподалеку, расположен памятник односельчанам, павшим в года Великой Отечественной войны 1941-1945 гг. Территория, на которой расположен памятник, так же требует обустройства. Необходимо заменить ветхую изгородь, поставить вазоны, отремонтировать асфальтное покрытие вокруг памятника.

Цель: благоустройство села; создание условий для отдыха жителей села. Воспитания у подрастающего поколения и у всех жителей села уважительного отношения к памяти погибших, чувства любви к своей «Малой Родине».

Задачи:

- 1) создание условий для организации досуга, отдыха на открытом воздухе через обустройство и освещение территории парка «Юность»;
- 2) благоустройство памятника.

3. Обоснование заявки на участие

3.1 Фотографии, отражающие состояние территории до реализации проекта, прилагаются.

3.2 Проект рассчитан на все социальные группы населения, на всех граждан села Устьянск.

3.3 Количество граждан, в процентном отношении от общего количества граждан, проживающих в муниципальном образовании, на которых рассчитан проект после его реализации – 90 %.

3.4 Количество граждан, в процентном отношении от общего количества граждан, проживающих в муниципальном образовании, которых планируем привлечь в рамках реализации проекта – 10 %.

3.5 Количество граждан, признанных в установленном порядке безработными, которых планируется трудоустроить на общественные работы в рамках реализации проекта 8 человек.

4. Результат реализации проекта

4.1 Будут установлены качели, карусели, песочница под крышей в парке «Юность», приобретено оборудование: провод, фонари для освещения площадки парка.

4.2 Занятые в проекте безработные (8 человек) получают временную оплачиваемую работу на 2 месяца. Месячник по благоустройству села, разбивки клумб с привлечением жителей села, организации и индивидуального предпринимателя.

Перечень организаций, которые могут быть привлечены к реализации проекта: Устьянская средняя общеобразовательная школа, Устьянский сельский Дом культуры, Администрация Устьянского сельсовета, Устьянская сельская библиотека, индивидуальные предприниматели села.

5. Бюджет проекта «Тебе село родное»

Представим бюджет проекта в таблице 2. Размер запрашиваемого гранта составляет 240,0 тысяч рублей.

Таблица 2 – Бюджет проекта «Тебе село родное», тыс.рублей

Размер запрашиваемого гранта(субсидии)	Средства местного бюджета на софинансирование гранта(субсидии)	Внебюджетные источники	Всего размер средств, необходимый на реализацию проекта
240,0	3,0	12,0	255,0

Представим в таблице 3 перечень необходимого оборудования и материалов для осуществления проекта.

Таблица 3 – Перечень Оборудования (материалов) для реализации проекта

Наименование оборудования (материалов), которые предполагается приобрести в рамках реализации проекта	Размер средств, тыс. рублей
Электроматериалы руб	61,65
Качели детские 1 шт* 25500 руб	25,5
карусель детская К-06 1 шт* 31000руб.	31,0
песочница с навесом Д-02 Грибок 1 шт* 15800 руб.	15,8
стройматериалы	74,795
вазоны 4шт * 1800 руб	7,2
Итого:	215,945

В таблице 4 представим виды работ необходимых для реализации проекта.

Таблица 4 – Виды работ для реализации проекта

Виды работ, которые предполагается приобрести в рамках реализации проекта	Размер средств, тыс. рублей
изготовление изгороди вокруг памятника кв.м, 150	5,285
укладка плитки вокруг памятника, кв.м 70, асфальтирование кв.м 36	25,770
установка качелей, каруселей, песочницы, вазонов по договору руб	3,0
проведение освещения в парке, установка фонарей руб	5,0
ИТОГО:	39,055

Администрация Устьянского сельсовета совместно с другими организациями постоянно ведет работу по благоустройству территории поселения. На сельских сходах, встречах с населением, индивидуальных беседах глава и специалисты сельсовета ведут агитационно-разъяснительную работу. Ежегодно проводятся месячники по благоустройству, акция «Усадьба образцового порядка», «Лучшая улица».

Большую помощь во всех делах оказывают индивидуальные предприниматели, инициативные группы - волонтеры.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Сроки исполнения муниципальных контрактов

Поставщик (подрядчик)	Дата заключения договора	Срок исполнения договора	Срок фактического исполнения договора	№ договора	Сумма по договору на год
Выполнение работ по ремонту автомобильных дорог общего пользования местного значения в д. Денисовка Абанского района Красноярского края					
Государственное предприятие Красноярского края «Дорожно-эксплуатационная организация»	16.06.2017г.	15.07.2017г.- 31.08.2017г	15.07.2017г.- 21.08.2017г	1	710 000,00
Выполнение работ по ямочному ремонту асфальтобетонного покрытия проезжей части в д. Денисовка ул. Почтовая					
Абанский Филиал ГП «КрайДЭО»	01.03.2017г.	01.03.2017г.- 17.04.2017г	01.03.2017г.- 17.04.2017г	1- 2017/Уст	60 000,00
Выполнение работ по ямочному ремонту асфальтобетонного покрытия проезжей части в с. Устьянск ул. 1 Мая					
Абанский филиал ГП «КрайДЭО»	01.05.2017г	01.05.2017г.- 31.10.2017г	01.05.2017г.- 30.10.2017г	2- 2017/Уст	63 989,78
Выполнение работ по ремонту асфальтобетонного покрытия проезжей части в с. Устьянск, ул. Мира					
Абанский филиал ГП «КрайДЭО»	04.07.2017г.	04.07.2017г.- 31.08.2017г.	04.07.2017г.- 31.08.2017г.	3- 2017/Уст	100 000,00
Абанский филиал ГП «КрайДЭО»	25.07.2017г	25.07.2017г.- 30.09.2017г.	25.07.2017г.- 30.09.2017г.	5- 2017/Уст	99 999,96
Абанский филиал ГП «КрайДЭО»	20.07.2017г.	20.07.2017г.- 30.09.2017г.	20.07.2017г.- 30.09.2017г.	4- 2017/Уст	85 909,39
Всего по ремонту в с. Устьянск ул. 1 Мая					285 909,35
Выполнение работ по текущему ремонту котельной по адресу: д. Успенка Абанского района Красноярского края					
ООО «Тепло-Вода-Канализация»	01.06.2017г.	01.06.2017г.- 30.06.2017г	01.06.2017г.- 30.06.2017г	27	97 211,00
ООО «Тепло-Вода-Канализация»	01.06.2017г.	01.06.2017г.- 30.06.2017г	01.06.2017г.- 30.06.2017г	28	95 710,00
ООО «Тепло-Вода-Канализация»	01.06.2017г.	01.06.2017г.- 30.06.2017г	01.06.2017г.- 30.06.2017г	29	87 079,00
ООО «Тепло-Вода-Канализация»	01.06.2017г.	01.06.2017г.- 30.06.2017г	01.06.2017г.- 30.06.2017г	30	96 977,00
ООО «Тепло-Вода-Канализация»	01.06.2017г.	01.06.2017г.- 30.06.2017г	01.06.2017г.- 30.06.2017г	31	95 943,00
ООО «Тепло-Вода-Канализация»	01.06.2017г.	01.06.2017г.- 30.06.2017г	01.06.2017г.- 30.06.2017г	32	99 925,00
ООО «Тепло-Вода-Канализация»	02.05.2017г.	02.05.2017г.- 31.05.2017г.	02.05.2017г.- 31.05.2017г.	25	95 710,00
ООО «Тепло-Вода-Канализация»	02.05.2017г.	02.05.2017г.-	02.05.2017г.-	26	87 079,00

Окончание приложения Е

Канализация»		31.05.2017г.	31.05.2017г.		
ООО «Тепло-Вода-Канализация»	02.05.2017г.	02.05.2017г.- 31.05.2017г.	02.05.2017г.- 31.05.2017г.	24	97 211,00
ООО «Тепло-Вода-Канализация»	02.06.2017г.	02.06.2017г.- 21.12.2017г.	02.06.2017г.- 21.12.2017г.	44	28 000,00
Всего по ремонту котельной в д. Успенка					880 845,00
Выполнение работ по замене водогрейного котла котельной по адресу: д. Денисовка Абанского района Красноярского края					
ООО «Водоканал Абанского района»	01.09.2017	01.09.2017г.- 31.12.2017г.	01.09.2017г.- 29.09.2017г.	9/17	88 766,00
ООО «Водоканал Абанского района»	11.09.2017г.	01.09.2017г.- 25.09.2017г.	01.09.2017г.- 18.09.2017г.	10/17	91 844,00
ООО «Водоканал Абанского района»	02.10.2017г.	02.10.2017г.- 15.11.2017	02.10.2017г.- 13.11.2017	21/17	91 560,00
ООО «Водоканал Абанского района»	19.09.2017г.	19.09.2017г.- 25.10.2017г.	19.09.2017г.- 13.10.2017г.	11/17	64 090,00
ООО «Тепло-Вода-Канализация»	19.09.2017г.	19.09.2017г.- 31.12.2017г.	19.09.2017г.- 13.11.2017г.	101	48 000,00
ООО «Водоканал Абанского района»	04.10.2017г.	04.10.2017г.- 11.10.2017г.	04.10.2017г.- 10.10.2017г.	13/17	93 804,00
ООО «Жилищно-коммунальное хозяйство» Абанского района	11.09.2017г.	11.09.2017г.- 31.12.2017г.	11.09.2017г.- 30.11.2017г.	09/17	12 909,60
ООО «Жилищно-коммунальное хозяйство» Абанского района	06.09.2017г.	06.09.2017г.- 31.12.2017г.	06.09.2017г.- 17.11.2017г.	07/17	9 629,60
ООО «Промбытжилсервис»	11.09.2017г.	11.09.2017г.- 31.12.2017г.	11.09.2017г.- 17.11.2017г.	52/17	18 096,80
Всего по замене водогрейного котла котельной в д. Денисовка					518 700,00

ПРИЛОЖЕНИЕ Е


Техническое состояние и потребность развития коммунального хозяйства

Населенный пункт	Водозаборные узлы (артезианские скважины), шт.				Водопроводные сети, км.			Водоразборные колонки, требующие замены и новое строительство шт.	Приборы управления и водоучета, устанавливаемые на ремонтируемых скважинах	Водонапорные башни, шт.	
	всего шт.	в т.ч. проведен кап. ремонт	требующие благоустройств санитарной зоны	требуется новое строительство скважин	всего, шт.	треб. кап. ремонт или замена	треб. строительство новых водопроводных сетей			требующие ремонта или замены кап.	монтаж новых
с. Устьянск	6	3	6	-	2,9	1,1	0,9	-	2	1	-
д. Денисовка	2	2	2	-	0,7	-	1,0	3	1	1	-
д. Успенка	1	-	1	-	2,6	-		3	1	-	-
д. Красный Яр	1	-	2	1	-	-		-	-	1	-
д. Огурцы	2	1	2	1	0,86	-	0,6	1	1	1	-
д. Новокиевлянк	1	1	1	1	-	-		1	-	-	-

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.Л. Улина

«25» июня 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Внедрение проектного управления на уровне муниципалитета

Научный

руководитель



канд. экон. наук, доцент

П.С. Зеленский

Выпускник




Л.О. Трапеева

Красноярск 2018

Продолжение титульного листа БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ по теме
Внедрение проектного управления на уровне муниципалитета.

Нормоконтролер

25.06.2018 

Г.А. Федоткина

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Внедрение проектного управления на уровне муниципалитета» содержит 83 страниц текстового документа, 6 приложений, 6 иллюстраций, 12 таблиц, 25 использованных источников.

ПРОЕКТ, ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ПРОЕКТЫ И ПРОГРАММЫ МУНИЦИПАЛИТЕТА, ДИАГРАММА ГАННТА, РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА.

Объект аудита – Администрация Устьянского сельсовета Абанского района Красноярского края.

Целью данной работы является разработке проекта по внедрению проектного управления на уровне муниципалитета.

Внедрения проектного управления будет эффективным, если на уровне муниципального образования:

- 1) создан и функционирует Проектный офис;
- 2) определены задачи, реализуемые в виде проектов;
- 3) разработаны методические рекомендации по реализации и управлению изменениями проектов;
- 4) определены типовые роли и обязанности участников проектов.

Для проведения исследования мною были использованы финансовые документы муниципального образования, книга участника проектной деятельности, методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти, методические рекомендации для построения диаграммы Ганнта, анализ опыта внедрения проектного управления в органы исполнительной власти.